



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA DE TURISMO RURAL EN LA COMARCA DE LOS SERRANOS

TRABAJO FINAL DE CARRERA

REALIZADO POR:

GLORIA HERRERO MONZÓN

DIRIGIDO POR:

ESTER GUIJARRO TARRADELLAS



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV

Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas

Agradecimientos.

*Gracias a mi familia por sus consejos, sus valores y por enseñarme
que la mejor herencia que pueden dejarme es haberme dado la
oportunidad de convertirme en una excelente profesional.*

*Gracias a mi hermana y a Javi que me apoyan en los momentos
difíciles y sonrían conmigo en los felices.*

Gracias a mis amigos por sus ánimos día a día.

Y gracias a Ester por su gran apoyo, empuje y dedicación.

ÍNDICE

1.- INTRODUCCIÓN.	9
1.1.- Resumen.	10
1.2.- Objeto del TFC.	12
1.3.- Objetivos y motivación.	13
1.4.- Justificación de las asignaturas.	15
2. ANÁLISIS DEL SECTOR TURISMO RURAL.	17
2.1.- Descripción del sector Turismo Rural.	18
2.2.- Análisis del mercado del Turismo Rural.	21
2.2.1- Análisis del turismo rural en España.....	22
2.2.1.1.- Análisis de la oferta: número de establecimientos, número de plazas y grado de ocupación.....	22
2.2.1.2.- Análisis de la demanda: número de pernoctaciones, número de viajeros y estancia media.	25
2.2.2.- Turismo Rural en la Comunidad Valenciana.....	28
2.2.2.1.- Análisis de la oferta: número de establecimientos, número de plazas y grado de ocupación.....	28
2.2.2.2.- Análisis de la demanda: Número de pernoctaciones, número de viajeros y estancia media.	30
2.3.- Análisis de la competencia en la comarca de Los Serranos.	32
2.4.- Análisis del entorno.	36
2.4.1.- Factores económicos.	36
2.4.2.- Factores político-legales.	37
2.4.3.- Factores socio-culturales.	37
2.4.4.- Factores tecnológicos.	38
3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.	39
3.1.- Descripción de la actividad	40
3.2.- Localización e instalaciones.	42
3.2.1.- Localización.....	42
3.2.2.- Descripción de instalaciones.	45
3.3.- Análisis de la situación: DAFO	46
3.4.- Trámites legales y constitución	51
3.4.1.- Legislación.....	53

3.4.2.- Ayudas y subvenciones.....	54
3.5.- Organización.....	56
3.6.- Producción y prestación de servicios.....	57
3.7.- Calidad.....	58
3.7.1.- Norma 1: Dirección.....	59
3.7.2.- Norma 2: Infraestructuras y equipamiento.....	59
3.7.3.- Norma 3: Acogida y estancia.....	60
3.7.4.- Norma 4: Limpieza y mantenimiento.....	61
3.7.5.- Norma 5: Seguridad y medio ambiente.....	61
3.7.6.- Norma 6: Comercialización.....	62
4. PLAN DE MARKETING.....	63
4.1.- Definición del producto/servicio.....	66
4.1.1- Flor de servicio de Lovelock.....	67
4.2.- Determinación del precio de venta.....	70
4.2.1.- Precio del alojamiento.....	71
4.2.2.- Precio de Restauración.....	72
4.2.3.- Precio de las actividades de ocio.....	72
4.2.4.- Formas de pago y medios de pago.....	73
4.3.- Promoción y publicidad.....	75
4.3.1.- Publicidad.....	75
4.3.2.- Promoción de ventas.....	77
4.3.3.- Relaciones públicas.....	78
4.3.4.- Fuerza de ventas.....	78
4.3.5.- Marketing directo.....	78
4.4.- Distribución.....	80
4.5.- Ventas y previsiones.....	81
4.5.1.- Previsión de ingresos por Alojamiento.....	81
4.5.2.- Ingresos por Restauración.....	82
4.5.3.- Ingresos por actividades de ocio propias.....	83
4.5.4.- Ingresos por actividades de ocio subcontratadas.....	84
5. RECURSOS HUMANOS.....	85
5.1.- Análisis de las necesidades de personal.....	90

5.1.1.- Alojamiento.	90
5.1.2.- Restaurante.	90
5.1.3.- Actividades de ocio.	91
5.2.- Análisis de los puestos de trabajo	92
5.3.- Organigrama	94
6. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO	95
6.1.- Presupuesto de inversiones	96
6.1.1.- Financiación.	97
6.2.- Cuentas de resultados previsionales.	99
6.2.1.- Cálculo de la cifra de ventas previsional.....	99
6.2.2.- Cálculo de la cifra de gastos previsional.	99
6.2.3.- Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional.	101
6.2.3.1.- Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional para el Escenario optimista. .	102
6.2.3.2.- Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional para el Escenario pesimista. .	102
6.3.- Balance de situación previsional	104
6.3.1.- Balance de situación previsional para el Escenario Optimista.	104
6.3.2.- Balance de situación previsional para el Escenario Pesimista.....	105
6.4.- Flujos de tesorería.	107
6.4.1.- Cálculo del VAN.....	108
6.4.2.- Cálculo del TIR.....	109
7. PLANIFICACIÓN TEMPORAL PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO.	111
7.1.- Cronograma.	112
7.2.- Control de ejecución.....	117
8.- CONCLUSIONES.	121
ANEXOS.	130
BIBLIOGRAFIA.	125

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evolución del número de establecimientos de turismo rural por modalidad en España de 2007 a 2011.....	23
Tabla 2. Evolución del número de plazas por modalidad en establecimientos turísticos rurales en España de 2007 a 2011.....	23
Tabla 3. Evolución del grado de ocupación por modalidad en establecimientos turísticos rurales en España de 2007 a 2011.....	24
Tabla 4. Evolución del grado de ocupación en fin de semana por modalidad en establecimientos turísticos rurales en España de 2007 a 2011.	25
Tabla 5. Evolución del número de pernoctaciones en establecimientos de turismo rural por modalidad en España de 2007 a 2011.....	25
Tabla 6. Evolución del número de pernoctaciones de viajeros residentes y no residentes en España de 2007 a 2011.....	27
Tabla 7. Evolución del número de viajeros en establecimientos de turismo rural por modalidad en España de 2007 a 2011.....	27
Tabla 8. Evolución del número de viajeros residentes y no residentes en España de 2007 a 2011.....	27
Tabla 9. Número de viajeros residentes y no residentes en España de 2007 a 2011.....	28
Tabla 10. Evolución del número de establecimientos de turismo rural por provincia en la Comunidad Valenciana desde 2007 a 2011.	28
Tabla 11. Evolución del número de plazas en establecimientos de turismo rural por provincia en la Comunidad Valenciana desde 2007 a 2011.....	29
Tabla 12. Evolución del grado de ocupación en establecimientos de turismo rural por provincia en la Comunidad Valenciana desde 2007 a 2011.....	29
Tabla 13. Evolución del grado de ocupación durante los fines de semana en establecimientos de turismo rural por provincia en la Comunidad Valenciana desde 2007 a 2011.	29
Tabla 14. Evolución del número de pernoctaciones por provincia en la Comunidad Valenciana de 2007 a 2011.....	30
Tabla 15. Evolución del número de viajeros por provincia en la Comunidad Valenciana de 2007 a 2011.....	30
Tabla 16. Evolución de la estancia media de viajeros por provincia en la Comunidad Valenciana de 2007 a 2011.....	31
Tabla 17. Alojamientos turísticos rurales en el municipio de Alpuente.	33
Tabla 18. Alojamientos turísticos rurales en el municipio de La Yesa.	33
Tabla 19. Alojamientos turísticos rurales en el municipio de Titaguas.....	34
Tabla 20. Alojamientos turísticos rurales en el municipio de Aras de los Olmos.	34

Tabla 21. Objetivos y planes de acción planteados para el primer año del plan de marketing .	65
Tabla 22. Precios del alojamiento en el hotel Retama según servicio y temporada	71
Tabla 23. Precios de alquiler de las casas rurales según duración de la estancia en temporada alta.....	71
Tabla 24. Precios de alquiler de las casas rurales según duración de la estancia en temporada media.....	71
Tabla 25. Precios de alquiler de las casas rurales según duración de la estancia en temporada baja.....	72
Tabla 26. Precios de los menús del Restaurante La Ontina	72
Tabla 27. Precios de las actividades del ocio ofertados por la propia empresa	73
Tabla 28. Precios de las actividades del ocio subcontractadas	73
Tabla 29. Grados de ocupación estimados por temporada para el alojamiento en los escenarios optimista y pesimista.	81
Tabla 30. Ingresos por alojamiento en escenario optimista.	82
Tabla 31. Ingresos por alojamiento en escenario pesimista.....	82
Tabla 32. Grados de ocupación estimados por temporada para el restaurante en los escenarios optimista y pesimista.	82
Tabla 33. Ingresos por restauración en escenario optimista.	83
Tabla 34. Ingresos por restauración en escenario pesimista.....	83
Tabla 35. Ingresos por actividades de ocio propias en escenario optimista.....	83
Tabla 36. Ingresos por actividades de ocio propias en escenario pesimista.	84
Tabla 37. Ingresos por actividades de ocio subcontractadas en escenario optimista.....	84
Tabla 38. Ingresos por actividades de ocio subcontractadas en escenario optimista.....	84
Tabla 39. Retribuciones por puesto de trabajo.....	88
Tabla 40. Inversiones necesarias para poner en marcha la empresa.	96
Tabla 41. Desembolso inicial necesario para poner en marcha la empresa.....	97
Tabla 42. Datos del préstamo solicitado	98
Tabla 43. Pagos y cuotas a pagar del préstamo solicitado.....	98
Tabla 44. TIR y TAE del préstamo solicitado.	98
Tabla 45. Ingresos previsionales de la empresa del primer año para el escenario optimista y el pesimista.	99
Tabla 46. Gastos fijos previsionales de la empresa del primer año para el escenario optimista y el pesimista.....	100
Tabla 47. Gastos variables previsionales de la empresa del primer año para el escenario optimista y el pesimista.....	101

Tabla 48. Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional para los 3 primeros años de la empresa en el escenario optimista.	102
Tabla 49. Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional para los 3 primeros años de la empresa en el escenario pesimista.	103
Tabla 50. Balance de situación previsional para los 3 primeros años de la empresa en el escenario optimista.	104
Tabla 51. Balance de situación previsional para los 3 primeros años de la empresa en el escenario pesimista.	105
Tabla 52. Flujos de caja previsionales para los 3 primeros años de la empresa en el escenario optimista.....	107
Tabla 53. Flujos de caja previsionales para los 3 primeros años de la empresa en el escenario optimista.....	108
Tabla 54. Resumen flujos de caja previsionales para los 3 primeros años de la empresa en el escenario optimista.	109
Tabla 55. Resumen flujos de caja previsionales para los 3 primeros años de la empresa en el escenario pesimista.	109
Tabla 56. VAN para el escenario optimista y pesimista.	109
Tabla 57. TIR para el escenario optimista y pesimista.	109
Tabla 58. Fases y actividades para la puesta en marcha de la empresa.	117

ÍNDICE DE IMAGENES

Imagen 1. Establecimientos de turismo rural por modalidad en España en el año 2011	22
Imagen 2. Plazas de establecimientos de turismo rural abiertos en España en 2011.	24
Imagen 3. Pernoctaciones en establecimientos de turismo rural por modalidad en España en 2011.....	26
Imagen 4. Evolución del PIB per cápita en España desde 2006 a 2010.	36
Imagen 5. Localización del municipio de Alpuente.....	42
Imagen 6. Mapa de cómo llegar al municipio de Alpuente desde Valencia.	43
Imagen 7. Imágenes patrimonio cultural de Alpuente.	44
Imagen 8. El sistema de gestión de recursos humanos. Fuente: adaptado de Longo (2004).....	87
Imagen 9. Organigrama propuesto del complejo turístico El Bosque	94
Imagen 10. Diagrama de actividades para la puesta en marcha de la empresa.....	112
Imagen 11. Cronograma de actividades para la puesta en marcha de la empresa.	115
Imagen 12. Diagrama de flujo para la puesta en marcha de la empresa.....	116
Imagen 13. Cronograma de actividades y control de ejecución para la puesta en marcha de la empresa.....	120

1.- INTRODUCCIÓN

1.1.- Resumen.

En el presente Trabajo Final de Carrera (TFC) se presenta un Plan de empresa para la creación y puesta en marcha de una empresa de turismo rural en la provincia de Valencia, más concretamente, en la comarca de Los Serranos.

Se ha elegido la elaboración de un plan de empresa ya que esta herramienta permite analizar de forma detallada las variables más importantes que influyen en la en la puesta en marcha del negocio. Para ello, se parte de un análisis general del sector turístico rural hasta llegar a un análisis detallado de los distintos subsistemas de la empresa objeto de este TFC lo que permite no sólo analizar sino también demostrar la viabilidad técnica, comercial y económica del funcionamiento del nuevo negocio.

Para alcanzar este objetivo, en primer lugar se presenta una aproximación general al turismo rural, realizando una descripción y análisis del sector y sus cifras más importantes, y haciendo especial hincapié en el análisis de la oferta y la demanda. Además, se realiza un análisis detallado del entorno y la competencia en la zona concreta donde se va a situar la empresa. Como resultado de este análisis, se concluye que, a pesar de ser un sector arraigado y con una larga tradición y de que la actual situación económica puede no parecer la más propicia para la apertura de nuevos negocios, siguen existiendo nichos de mercado donde existe la posibilidad de crear empresas y crecer a lo largo del tiempo. Este es el caso del turismo rural en la comarca de Los Serranos, cómo se demuestra en el capítulo 2 de este TFC.

Seguidamente se describe y analiza la empresa en sí y su actividad describiendo el objeto de negocio y la localización de las instalaciones. Además, se realiza un análisis de la situación a partir de un análisis DAFO que estudia la empresa y su entorno. También se describen las operaciones y procesos necesarios para la prestación de los servicios relacionados con el negocio, donde el más importante es, sin duda, la atención y el buen trato al cliente ya que será la base del futuro crecimiento de la empresa. En este punto también se estudia cuál es la forma legal más conveniente para la constitución de la empresa.

Una vez estudiados tanto el sector como la empresa, se define el público objetivo en el que se centrarán los esfuerzos comerciales y se procederá al planteamiento de un plan de Marketing Mix estudiando los principales variables estratégicas: producto, precio, promoción y distribución; y marcando los objetivos del mismo junto con las acciones necesarias para su consecución.

Por otro lado, se determinan los puestos de trabajos necesarios (recursos humanos) para el negocio realizando un estudio detallado de las necesidades de personal, un análisis y descripción de cada uno de los puestos de trabajo lo que permite la descripción del organigrama de la empresa con la correspondiente definición de las funciones, responsabilidades, tareas y objetivos de cada uno de ellos.

A continuación se analiza la viabilidad económica del proyecto a través del plan económico financiero, que consta de una previsión de resultados y balance para los primeros

años, así como el análisis de algunos ratios del proyecto, como el VAN, el TAE y el TIR. Además, se plantea un análisis de rentabilidad en dos posibles escenarios: pesimista y optimista, lo que demuestra que el negocio es viable desde un punto de vista económico.

En el siguiente capítulo se presenta un cronograma con las actividades y tareas que deben desarrollarse para la correcta puesta en marcha de la empresa, incluyendo las pautas necesarias para el control y seguimiento de dichas acciones.

Por último, se formulan las principales conclusiones para cada uno de las áreas o capítulos estudiados en este plan de empresa del negocio, relacionándolas con los objetivos principales de este TFC.

1.2.- Objeto del TFC.

El objeto de este trabajo es estudiar la oportunidad de negocio y la viabilidad económica de una empresa de turismo rural que ofrece servicios de alojamiento, restauración y realización de actividades de ocio complementarias en un entorno rural en contacto con la naturaleza y sus tradiciones. Más concretamente, la empresa objeto se sitúa en la localidad de Alpuente, población del interior de Valencia con tradición de turismo rural en la comarca y pueblos cercanos, lo que hace que exista competencia pero también oportunidad de negocio, como se verá a lo largo de este TFC. Para analizar dicha oportunidad de negocio y viabilidad, se presenta un plan de empresa de la misma. El plan de negocio es el instrumento que servirá para definir, organizar, analizar y planificar la puesta en marcha de la empresa, identificando los objetivos a conseguir. La realización del plan de empresa ayudará a ordenar las ideas, conocer al público objetivo, conocer las herramientas e instrumentos a utilizar, analizar los recursos, la organización, la forma jurídica, la viabilidad económica, el presupuesto de inversiones necesario, y en definitiva, todos los puntos relevantes de los que se compone el Plan de Negocio que aquí se presenta.

1.3.- Objetivos y motivación.

Este TFC tiene como propósito cumplir con el plan de estudios de la Licenciatura en Administración y Dirección de empresas, según la cual es necesario realizar un trabajo basado en problemas reales, debe ser fundamentalmente práctico y aplicado, apoyarse en las asignaturas cursadas a lo largo de la licenciatura y por último estar relacionado con el trabajo práctico de un licenciado en ADE. Para hacer frente a estos requisitos, se desarrolla este TFC que trata de elaborar y presentar un plan de negocio para la creación y puesta en marcha de una empresa de turismo rural en la comarca de Los Serranos. Su principal motivación es presentar una alternativa económica a las formas económicas tradicionales de las poblaciones rurales de manera que ayude a la conservación del gran patrimonio cultural de los pueblos, cada vez más amenazado por el éxodo de sus habitantes hacia las ciudades. Para llevar a cabo este plan de empresa, se han analizado de forma detallada las principales variables, éstas son: el sector de turismo rural y el entorno de la empresa, la propia empresa y sus debilidades y fortalezas, se ha definido su principal actividad y se ha diseñado su plan de marketing, se han analizado los recursos humanos necesarios para la puesta en marcha, se ha estudiado su viabilidad económica y se ha hecho una previsión de las cuentas anuales de la empresa y por último se ha definido un calendario de tareas y responsabilidades para la puesta en marcha del negocio.

Después de haber vivido en un pueblo durante muchos años observo cómo se pierden algunas de las tradiciones más antiguas y creo que existe una gran oportunidad al fomentar el turismo hacia estas pequeñas poblaciones de manera que se pueden unir los intereses turísticos con los de la comunidad local en una forma de turismo que fomente el respeto por las tradiciones y el medio ambiente utilizando los recursos naturales, patrimoniales y culturales propios de estas poblaciones contribuyendo así a su conservación y divulgación.

Tal y como se ha comentado al principio de este punto, podemos definir el objetivo general de este trabajo como la definición y puesta en marcha de la empresa a desarrollar utilizando los conocimientos adquiridos durante la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas demostrando la viabilidad del proyecto. Para alcanzar este objetivo genérico, es necesario definir una serie de objetivos específicos más concretos. El primero de ellos es obtener una visión global del sector en el que la futura empresa desarrollará su actividad. Del mismo modo, será también un objetivo específico el plantear una definición detallada de los productos y servicios que ofrecerá la empresa. Estos objetivos permitirán identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del negocio y de este modo se identificarán y desarrollarán las posibles ventajas competitivas. Además se considera fundamental analizar las áreas más importantes de la empresa: marketing, recursos humanos y económico financiera con el objetivo de analizar la viabilidad económica de la inversión. Por último, otro de los objetivos es analizar la viabilidad técnica del negocio, para lo que se presenta un cronograma de actividades y se definen las tareas de control necesarias para la puesta en marcha del complejo turístico.

Para poder alcanzar todos estos objetivos se ha diseñado un plan de empresa dividido en 6 grandes bloques. En el primero de ellos se analizará el sector, el entorno y las

competencias. En el segundo, se presenta un estudio interno de la empresa, partiendo de un análisis de sus debilidades y sus fortalezas y se perfilan las principales políticas a seguir en materia de trámites legales, organización, calidad, etc. A continuación se definirán el plan de Marketing Mix por un lado y las necesidades de recursos personales por otro lado. En el siguiente bloque se analizará la viabilidad económica del proyecto y por último, en el sexto bloque se analizará la viabilidad técnica

1.4.- Justificación de las asignaturas.

A continuación, se describen qué asignaturas de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas han sido utilizadas para la elaboración de cada uno de los capítulos de este TFC.

✓ Capítulo 2: Análisis del sector turismo rural.

- Introducción a los sectores empresariales: servirá para tener una visión global de los diferentes sectores y sus principales características, estudiando las particularidades de cada sector, de esta manera nos permite conocer las características y parámetros más relevantes del sector del servicios y, más concretamente, del turismo rural
- Tecnología de los servicios turísticos: permite tener una visión de la situación actual del sector en el que se sitúa la empresa, así como las bases teóricas para conocer las principales estructuras organizativas y tipologías de empresas turísticas.

✓ Capítulo 3: Descripción y análisis interno de la empresa.

- Dirección estratégica y política de empresa: útil la realización de un plan de empresa es necesario identificar y realizar un análisis de los elementos estratégico a través de diferentes herramientas: análisis DAFO, matriz CAME, cinco fuerzas de Porter,... de manera que nos permitan determinar los objetivos, tanto a largo como a corto plazo, y realizar una dirección eficaz en los procesos y actividades de la empresa.
- Derecho de empresa: se hace necesario conocer las leyes relacionadas con el sector en el que vamos a trabajar, es decir, el sector turístico y más concretamente las leyes relacionadas con el turismo rural y las actividades hoteleras. Así como conocer la forma jurídica más adecuada y los derechos y responsabilidades que conlleva.
- Gestión fiscal de la empresa: una vez determinada la forma jurídica más adecuada es necesario conocer también las obligaciones tributarias e impuestos que afectan a la empresa (IRPF, Impuesto de Sociedades, I.V.A.,...)
- Economía de la empresa I: es necesario estudiar y conocer la relación de la empresa con su entorno económico.
- Gestión de Calidad: permite adoptar las acciones/medidas necesarias para lograr la satisfacción del cliente desde una filosofía de calidad total. Considerando cada una de las actividades de la empresa como actividades de interés por parte del cliente y buscando la excelencia en cada una de ellas.
- Dirección de producción y logística: útil para desarrollar la mejor estructura organizativa para la empresa: localización y distribución de las diferentes áreas, sus características, la planificación de tareas y operaciones de la empresa, servicio post-venta,....
- Gestión y organización de empresas de servicios: proporciona varias herramientas para analizar la empresa desde un punto de vista interno (identificación de recursos, análisis de procesos, DAFO,...) y desde el punto de vista externo (análisis

de la competencia, Porter,...) de manera que nos permita identificar los sistemas de producción y planificación de la empresa para la toma de decisiones estratégicas.

✓ **Capítulo 4: Plan de Marketing**

- Marketing de empresas de servicios: proporciona los conocimientos y herramientas necesarias para realizar un análisis del entorno a través de los principales componentes del Marketing Mix: precio, promoción, distribución y producto.
- Dirección comercial: ayuda estudiar y realizar un control de resultados que nos ayudan a adoptar las mejores decisiones de política comercial y las estrategias comerciales adecuadas.

✓ **Capítulo 5: Recursos humanos**

- Dirección de recursos humanos: asignatura de gran ayuda para analizar los recursos humanos necesarios para la empresa, considerándolos como un activo esencial para elaborar la estrategia global de la empresa de manera que nos permita planificar las necesidades de personal, la definición de los puestos de trabajo necesarios así como las funciones, responsabilidades y objetivos de cada uno de ellos.
- Legislación laboral de la empresa: permite conocer el marco legislativo que regula las relaciones entre las empresas y trabajadores.

✓ **Capítulo 6: Plan económico y financiero**

- Dirección financiera: desarrolla los conceptos necesarios para el análisis y la toma de decisiones más adecuadas de financiación e inversión de la empresa, teniendo en cuenta los objetivos generales de la misma.
- Economía de la empresa II: realización del análisis de las principales fuentes de financiación de la empresa, mediante cálculos del TAE y su rentabilidad: VAN y TIR que nos ayudan a la toma de decisiones en el proceso financiero de la empresa.
- Matemáticas financieras: utiliza las matemáticas como herramienta esencial para la gestión de las finanzas de la empresa y el estudio cuantitativo de las diferentes alternativas financieras.
- Contabilidad Analítica y de costes: para estudiar y clasificar los diferentes costes de la empresa, así como la información contable de la misma.

2. ANÁLISIS DEL SECTOR TURISMO RURAL

2.1.- Descripción del sector Turismo Rural.

Es importante establecer una definición de lo que se entiende por turismo rural, ya que al ser un término que ha surgido recientemente se considera concepto muy amplio sobre el cual no existe una única definición lo suficientemente homogénea y aceptada. Por ello, se presentan a continuación algunas definiciones de este término, definiciones proporcionadas por la Secretaría General de Turismo:

- ✓ Según el Manual del Empresario Rural (1994) se entiende por turismo rural: “Oferta de actividades recreativas, alojamientos y servicios afines, situadas en el medio rural, dirigidas principalmente a los habitantes de las ciudades que buscan unas vacaciones en contacto con la naturaleza y con la gente local.”
- ✓ Siguiendo la definición proporcionada por Turespaña (1996), el turismo rural es: “Todo tipo de aprovechamiento turístico en espacio rural, siempre que cumpla una serie de limitaciones: 1) Que se trate de un turismo difuso, por oposición al turismo de sol y playa o urbano. 2) Que sea respetuoso con el patrimonio natural y cultural. 3) Que implique la participación activa de la población local. 4) Que mantenga las actividades tradicionales del medio.”

Teniendo en cuenta estas acepciones, una concepción del turismo rural en sentido amplio, incluiría, por tanto, formas turísticas como el agroturismo, ecoturismo, turismo deportivo, turismo de aventura... etcétera, que se caracterizan por cumplir algunos de los requisitos planteados en definiciones anteriores. Lo que hace diferentes entre sí a todo este tipo de turismo es el hecho de que en unos casos destaca más la vertiente deportiva, en otros, la ecologista, en otros, la lúdica o en otros, la aventurera.

Una de las dificultades a la hora de obtener un consenso sobre el concepto de turismo rural es que cada Comunidad Autónoma tiene competencia y legislación exclusiva sobre el turismo por lo que se utilizan distintos términos para referirse a las diferentes modalidades de turismo rural. Es por este motivo que se ha considerado oportuno incluir en este Trabajo la descripción y definición de turismo rural aceptada en la Comunidad Valenciana, que es donde se situará la empresa objeto de este TFC, y más concretamente se han considerado los aspectos del Decreto 253/1994 de 7 de diciembre de la Generalitat Valenciana que regula el alojamiento turístico rural en el interior de la Comunidad Valenciana. El objetivo de este Decreto 253/1994 es la promoción de este tipo de turismo en establecimientos situados en zonas de interior por lo que quedan excluidos los municipios que se encuentren en algunos de los siguientes supuestos:

- ✓ Que su término municipal sea limítrofe con el mar.
- ✓ Que se encuentren incluidos o vinculados a un área metropolitana.
- ✓ Que el modelo de ocupación y uso del territorio de su término municipal no responda al modelo rural tradicional.

Dentro de este mismo Decreto se definen y regulan los diferentes tipos de alojamientos rurales existentes. Concretamente, habla de 3 tipos de alojamientos rurales:

- ✓ **Casas rurales:** el alojamiento en las casas rurales puede ser compartido con los propietarios o usuarios y con otros clientes, o no compartido. Capacidad máxima de hasta 12 plazas, incluidas las camas supletorias.
- ✓ **Acampada en finca particular:** en las fincas o terrenos de propiedad particular en las que exista una vivienda habitada, se podrá ofrecer el servicio de alojamiento en tienda de campaña o caravana. Capacidad máxima de 10 personas, o la instalación de tres tiendas o tres caravanas aunque se supere dicha capacidad.
- ✓ **Albergue turístico de uso colectivo:** Se entiende albergue turístico de uso colectivo la instalación habitada para prestar el servicio de alojamiento turístico, con o sin servicios complementarios, en habitaciones compartidas, con instalaciones de uso colectivo de los alojados. El servicio de alojamiento debe ir necesariamente acompañado de la práctica de alguna actividad característica del turismo de interior, de carácter deportivo, cultural, de ocio o similar, justificativa de la necesidad de alojamiento, constituyendo ambos servicios una única oferta global.

Dado que en los últimos años el desarrollo del turismo rural, se está convirtiendo, sin abandonar en algunas zonas su carácter complementario, en actividad principal y medio de vida de quienes se dedican profesionalmente a la prestación del servicio de alojamiento en el medio rural, los poderes públicos modificaron, mediante el Decreto 188/2005 de 2 de diciembre, la entonces vigente regulación del Alojamiento Turístico Rural de la Comunidad Valenciana introduciendo cuatro novedades importantes:

- ✓ Reconoce como edificios singulares las “masías”, “alquerías” y “riuraus”, construcciones típicas de la Comunidad Valenciana en el medio rural, distinguiéndolas de las casas de pueblo.
- ✓ Da carta de naturaleza a los hoteles y apartamentos rurales, modalidades hasta ahora no previstas en los reglamentos reguladores de estos tipos de alojamiento.
- ✓ Posibilita la ampliación del número de plazas de las casas rurales hasta 16 plazas.
- ✓ Prevé la clasificación del alojamiento en dos categorías, “estándar” y “superior”, y su correspondiente identificación.

Una vez definidos los principales conceptos relacionados con el turismo rural, se considera necesario indicar cuáles son las **características principales del turismo rural** surgidas a raíz de analizar las diferentes definiciones:

- ✓ Se caracteriza por desarrollarse en el medio rural, como contraposición a los núcleos urbanos y trata de unir los intereses turísticos y medioambientales con los de la comunidad local.
- ✓ Promociona el respeto por el medio ambiente ya que es básicamente demandado por turistas cuya principal motivación es el contacto con el medio ambiente y el medio rural así como el conocimiento de sus particularidades.
- ✓ Es una alternativa al turismo de masas, ya que supone una oferta turística reducida lo que implica la utilización de pequeñas infraestructuras en armonía con la zona en la que se encuentran ubicadas y la ausencia de masificación.

- ✓ Es un turismo que utiliza los distintos recursos naturales, patrimoniales y culturales, propios del medio rural, pero siendo respetuoso con ellos y cuidando, ante todo, su conservación y su sostenibilidad. Dicha sostenibilidad conlleva «el aprovechamiento óptimo de los recursos, la integración de la población local, la preservación y mejora del entorno y todo aquello que permita un proceso duradero en contraposición al modelo o concepto de la máxima rentabilidad en el espacio y tiempo, que responde a la clara «especulación» y en la mayoría de los casos al modelo convencional del turismo de sol y playa» (Crosby, 1993).
- ✓ Supone un importante factor de desarrollo para las economías locales, brindando la oportunidad de generar ingresos y crear empleos ya que además de complementar las actividades económicas rurales tradicionales actualmente en decadencia puede fomentar una actividad económica adicional y, por lo tanto, ayudar a frenar la despoblación rural.
- ✓ Permite la recuperación de la cultura y de las tradiciones locales provocado en muchas ocasiones por el éxodo de la población a las ciudades, evitando la pérdida de costumbres y formas de vida del mundo rural y contribuyendo a su conservación y divulgación.

Es importante destacar que existe, por tanto, un componente «educativo» en esta modalidad turística, que no se da en el turismo convencional o de masas.

Es de especial interés destacar que según la Organización Mundial del Turismo los cuatro factores de éxito para el turismo rural son: campo, patrimonio, vida rural y actividades. Cobrando cada vez mayor importancia la cultura, gastronomía, artesanía y las tradiciones locales en vista de que cada vez el turista es más activo y está más especializado, resultando también clave la promoción de actividades deportivas, culturales o cualquier actividad de ocio asociada a la estancia en el medio rural ya que una mezcla adecuada de actividades y atracciones contribuye a hacer los destinos más interesantes para los turistas y es la base para promocionarse como un productor turístico de calidad.

2.2.- Análisis del mercado del Turismo Rural.

La actividad turística ha tenido una gran expansión en España. La búsqueda de fórmulas alternativas a los productos turísticos tradicionales para decidir el destino turístico es una preocupación y una demanda turística tanto para los consumidores como para los operadores turísticos. El turismo rural ha sido un segmento en alza, reuniendo los ingredientes de tranquilidad, contacto con la naturaleza y experiencias culturales y sociales siendo una manera de entender el ocio cada vez más valorada.

Al incremento en este segmento de la demanda turística se debe responder con medidas eficaces orientadas a estructurar y adecuar la oferta de los productos turísticos necesarios para satisfacerla, por dos motivos fundamentales: en primer lugar, para mantener posiciones de liderazgo como destino turístico en un mercado en el que la competencia se incrementa día a día y, en segundo lugar, para proveer a las zonas de interior, afectadas por una fase estructural de estancamiento o recesión económica, social y poblacional, de una fuente alternativa de recursos de vital importancia. El alojamiento turístico es, en este sentido, un elemento estructural absolutamente necesario para viabilizar cualquier estrategia de promoción turística, especialmente en zonas de interior.

El desarrollo de la actividad turística en el medio rural de la Comunidad Valenciana responde a una necesidad de alcanzar ese doble objetivo: desde la perspectiva de la política turística, se pretende incorporar a la oferta turística un producto complementario al conocido como turismo “de sol y playa”, activo principal y mayoritario de su imagen turística; y desde una perspectiva de política social, se considera de gran importancia aprovechar los efectos positivos que para la población de las zonas del interior puede tener el incremento de la actividad turística, especialmente en relación con la diversificación e incremento de las rentas agrarias y la fijación de la población a su entorno tradicional.

En vista de la importancia del Turismo rural es necesario estudiar y analizar el sector para conocerlo en profundidad, de manera que partiendo de los datos obtenidos de la encuesta de ocupación en alojamiento de turismo rural realizada por el INE (Instituto Nacional de Estadística) para los cinco últimos años (el periodo 2007-2011), se analizará la oferta y la demanda del turismo rural a través de sus variables principales.

Desde el punto de vista de la oferta se analizará en número de establecimientos y el número de plazas así como su grado de ocupación; mientras que desde el punto de vista de la demanda se analizará la procedencia de los viajeros, sus pernoctaciones y su estancia media.

Se analizarán estas variables en primer lugar a nivel nacional y seguidamente para la Comunidad Valenciana, y más concretamente en la provincia de Valencia, que es donde se sitúa la empresa objeto de este TFC.

2.2.1- Análisis del turismo rural en España.

2.2.1.1.- Análisis de la oferta: número de establecimientos, número de plazas y grado de ocupación.

En primer lugar analizaremos los **15.035 alojamientos rurales** existentes actualmente según su **modalidad**, destacando que se trata principalmente de casas rurales ya que más del 80% del total de los alojamientos corresponde a esta categoría, siendo el resto de modalidades de alojamiento todavía muy minoritarias, tal y como se puede observar en la Imagen 1.

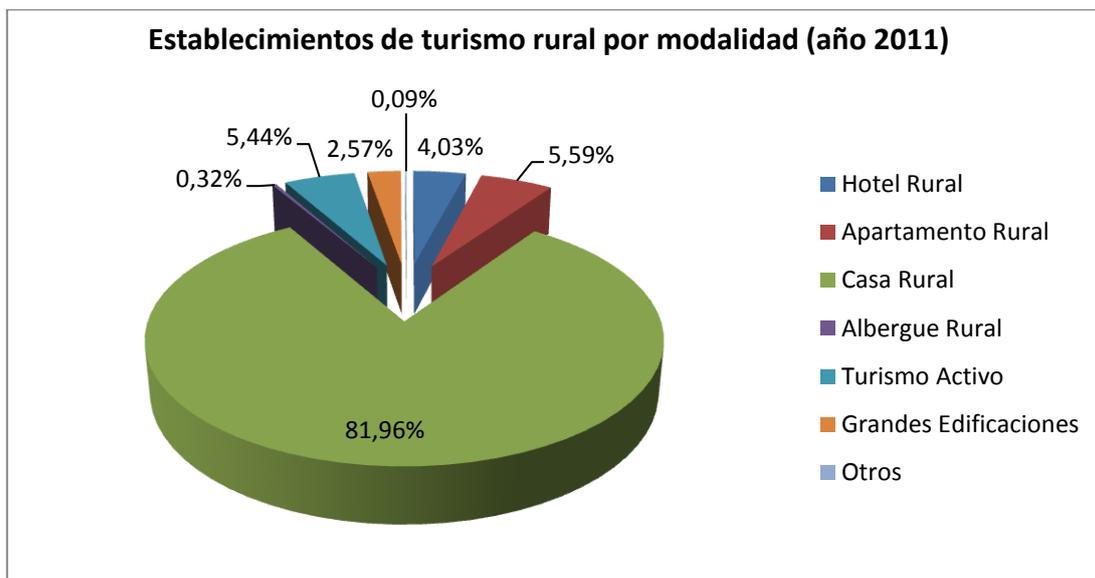


Imagen 1. Establecimientos de turismo rural por modalidad en España en el año 2011

Observando la evolución de los alojamientos rurales es destacable que están en constante crecimiento ya que desde 2007 a 2011 se han incrementado en más de un 30%. Incremento debido principalmente al aumento de casas rurales que ha sido de del 29,56% (pasando de 9.511 a 12.322 en el periodo analizado). Sin embargo destacan también los aumentos que han sufrido los otros tipos de alojamientos rurales existentes, ya que casi todos ellos han crecido en más de un 30%, como es el caso de las grandes edificaciones que se han incrementado más de un 50% (pasando de 251 a 386) y de los apartamentos rurales que se han incrementado en más de un 35% (pasando 616 a 841) durante los cinco últimos años. A modo de observación se comenta, que como se puede ver en la Tabla 1, también destaca el incremento de los albergues rurales y otros pero no los consideramos significativo por referirse a un número muy pequeño de establecimientos ya que la suma de ambos supone menos de un 0,5% del total de alojamientos turísticos.

	2007	2008	2009	2010	2011	Evolución 2007-2011
Establecimientos de Hotel Rural	478	529	575	590	606	+ 26,77%
Establecimientos de Apartamento Rural	616	722	819	804	841	+ 36,44%
Establecimientos de Casa Rural	9.511	10.569	11.432	11.769	12.322	+ 29,56%
Establecimientos de Albergue Rural	36	35	38	42	49	+ 33,94%
Establecimientos de Turismo Activo	634	672	739	774	818	+ 29,06%
Establecimientos de Grandes Edificaciones	251	259	270	327	386	+ 53,40%
Establecimientos de Otros	0	8	15	14	14	+ 73,47%
ESTABLECIMIENTOS TOTALES	11.526	12.794	13.886	14.320	15.035	+ 30,44%

Tabla 1. Evolución del número de establecimientos de turismo rural por modalidad en España de 2007 a 2011.

En la Tabla 2 podemos ver que en lo que se refiere a **número de plazas** se observa que su aumento ha sido mayor que en el caso del número de establecimientos ya que se ha incrementado en un 33,68%. Nuevamente este incremento se ha debido al incremento de plazas en las casas rurales que en este caso ha sido mayor del 30% lo que significa que la capacidad de plazas por casa rural se ha incrementado ligeramente durante estos cinco últimos años. Destaca también el incremento sufrido por las plazas en apartamentos rurales que en este caso también es superior al de establecimientos lo que confirma de nuevo que hay más plazas por apartamentos, esto mismo ocurre en el caso de los hoteles rurales y el turismo activo.

En el otro extremo encontramos aquellos alojamientos que, a pesar de haber incrementado su número de plazas, este incremento ha sido menor que en establecimientos, por lo que las plazas por establecimiento han disminuido. Este es el caso de las grandes edificaciones y los albergues rurales.

	2007	2008	2009	2010	2011	Evolución 2007-2011
Plazas en Hotel Rural	9.789	10.893	11.923	12.491	12.706	+ 29,80%
Plazas en Apartamento Rural	7.259	8.582	10.021	9.862	10.172	+ 40,13%
Plazas en Casa Rural	70.370	78.488	85.733	88.706	93.580	+ 32,98%
Plazas en Albergue Rural	2.076	1.954	2.110	2.219	2.517	+ 21,25%
Plazas en Turismo Activo	9.902	10.775	12.202	12.868	13.534	+ 36,68%
Plazas en Grandes Edificaciones	3.658	3.735	3.831	4.357	4.879	+ 33,39%
Plazas en Otros	-	295	403	380	373	+ 26,38%
PLAZAS TOTALES	103.053	114.723	126.222	130.882	137.761	+ 33,68%

Tabla 2. Evolución del número de plazas por modalidad en establecimientos turísticos rurales en España de 2007 a 2011.

En cuanto al reparto de plazas según la tipología del alojamiento observamos que siguen siendo mayoritarias las plazas en casas rurales (67,93%), aunque en menor medida que los establecimientos (véase Tabla 1), pero ganan importancia las plazas en otro tipo de alojamientos como los de turismo activo y los hoteles rurales que son de casi el 10% cada uno de ellos.

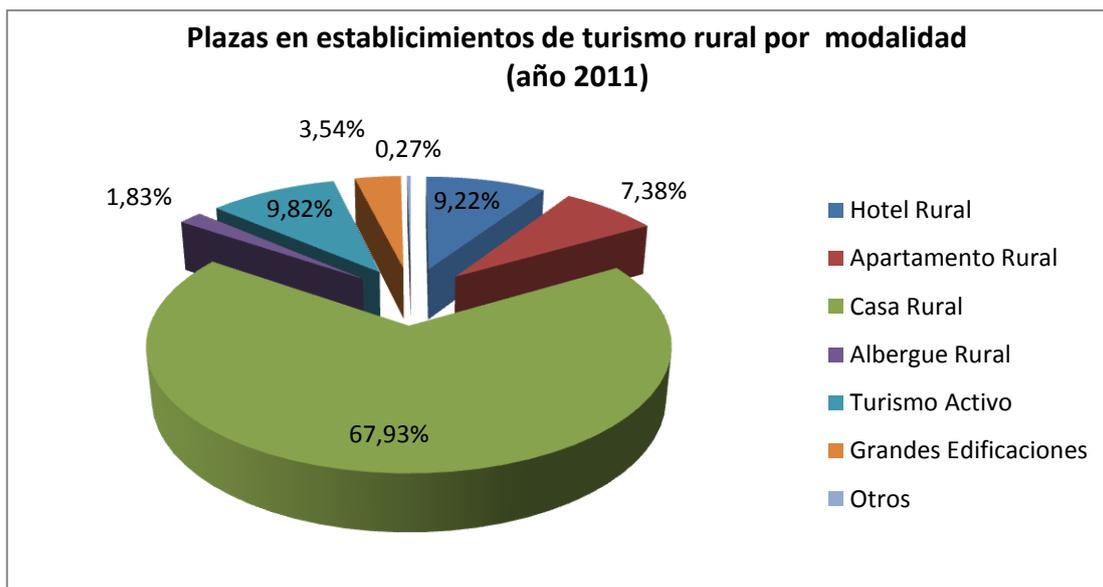


Imagen 2. Plazas de establecimientos de turismo rural abiertos en España en 2011.

Atendiendo al **grado de ocupación**, en los últimos cinco años se observa (véase Tabla 3) que ha caído unos 5 puntos porcentuales, aunque parece que en 2011 con respecto a 2010 existe una ligera recuperación dependiendo del tipo de alojamiento estudiado, ya que tanto el grado de ocupación total como el de fin de semana ha aumentado ligeramente en el caso de los hoteles, los apartamentos y “otros”.

	2007	2008	2009	2010	2011	Evolución 2007-2011
Grado de ocupación Hotel Rural	25,60%	23,46%	22,63%	20,92%	21,74%	- 3,86
Grado de ocupación Apartamento Rural	18,68%	15,13%	13,91%	13,06%	13,23%	- 5,45
Grado de ocupación Casa Rural	19,89%	17,58%	16,13%	14,74%	13,85%	- 6,04
Grado de ocupación Albergue Rural	16,98%	15,48%	14,07%	13,79%	11,96%	- 5,02
Grado de ocupación Turismo Activo	23,61%	21,80%	19,37%	18,71%	18,55%	- 5,06
Grado de ocupación Grandes Edificaciones	23,31%	21,08%	20,31%	19,45%	18,20%	- 5,11
Grado de ocupación Otros	18,72%	14,06%	12,00%	11,95%	14,27%	- 4,45
GRADO DE OCUPACIÓN TOTAL	20,76%	18,42%	16,96%	15,72%	15,11%	- 5,65

Tabla 3. Evolución del grado de ocupación por modalidad en establecimientos turísticos rurales en España de 2007 a 2011.

Se observa que este descenso en el grado de ocupación ha sido más acusado durante los fines de semana ya que ha caído alrededor de los 8 puntos porcentuales siendo en algunos casos mayor aún y alcanzando incluso los 9 puntos porcentuales, como es el caso de las casas rurales y los albergues, tal y como se indica en la Tabla 4 de la siguiente página.

	2007	2008	2009	2010	2011	Evolución 2007-2011
Grado de ocupación en fin de semana Hotel Rural	38,54%	35,60%	35,33%	31,97%	32,52%	- 6,02
Grado de ocupación en fin de semana Apartamento Rural	29,42%	23,92%	22,03%	20,55%	20,67%	- 8,75
Grado de ocupación en fin de semana Casa Rural	33,09%	30,14%	28,10%	26,27%	24,05%	- 9,04
Grado de ocupación en fin de semana Albergue Rural	24,44%	23,41%	19,59%	17,47%	14,77%	- 9,67
Grado de ocupación en fin de semana Turismo Activo	35,09%	32,59%	29,71%	28,99%	28,40%	- 6,69
Grado de ocupación en fin de semana Grandes Edificaciones	40,35%	36,00%	35,29%	35,00%	32,56%	- 7,79
Grado de ocupación en fin de semana Otros	31,50%	26,04%	22,73%	19,64%	23,08%	- 8,42
TOTAL	33,63%	30,50%	28,52%	26,77%	25,14%	- 8,49

Tabla 4. Evolución del grado de ocupación en fin de semana por modalidad en establecimientos turísticos rurales en España de 2007 a 2011.

Comparando el grado de ocupación total con el grado de ocupación durante los fines de semana se observa que a rasgos generales durante el fin de semana la ocupación sube alrededor del 10% con respecto al total para casi todas las modalidades de alojamiento sin embargo destaca la modalidad de albergue rural que tiene grados de ocupación muy parecidos durante todos los periodos del año.

2.2.1.2.- Análisis de la demanda: número de pernoctaciones, número de viajeros y estancia media.

El **número de pernoctaciones** totales durante el periodo de 2007 a 2011 ha acumulado un descenso de aproximadamente un 3%, contabilizándose en 2011 un total de 7.696.369 pernoctaciones. Este descenso acumulado es debido principalmente al descenso sufrido del año 2009 a 2010 donde las pernoctaciones totales bajaron casi un 4%. Sin embargo durante el último año han sufrido una ligera recuperación que ha hecho que se sitúen en una cifra similar a la de 2007, tal como se muestra en la Tabla 5.

	2007	2008	2009	2010	2011	Evolución 2007-2011
Pernoctaciones en Hotel Rural	931.222	951.701	1.000.222	965.412	1.020.992	+ 9,64%
Pernoctaciones en Apartamento Rural	503.018	481.407	516.907	477.592	497.943	- 1,01%
Pernoctaciones en Casa Rural	5.174.793	5.117.079	5.113.303	4.839.503	4.788.652	- 7,46%
Pernoctaciones en Albergue Rural	129.350	111.532	109.672	112.768	110.740	- 14,39%
Pernoctaciones en Turismo Activo	866.029	872.022	873.592	889.803	929.160	+ 7,29%
Pernoctaciones en Grandes Edificaciones	316.512	292.535	288.880	314.180	329.296	+ 4,04%
Pernoctaciones en Otros	17.461	17.649	17.860	16.729	19.586	+ 12,17%
PERNOCTACIONES TOTALES	7.938.385	7.843.925	7.920.436	7.615.987	7.696.369	- 3,05%

Tabla 5. Evolución del número de pernoctaciones en establecimientos de turismo rural por modalidad en España de 2007 a 2011.

Otro dato a destacar es que más del 60% de las pernoctaciones se realizan en casas rurales (véase Imagen 3), seguidas de las pernoctaciones en hoteles rurales y alojamientos de turismo activo que acaparan un 25% más de las pernoctaciones (un 13,27% y un 12,07% respectivamente).

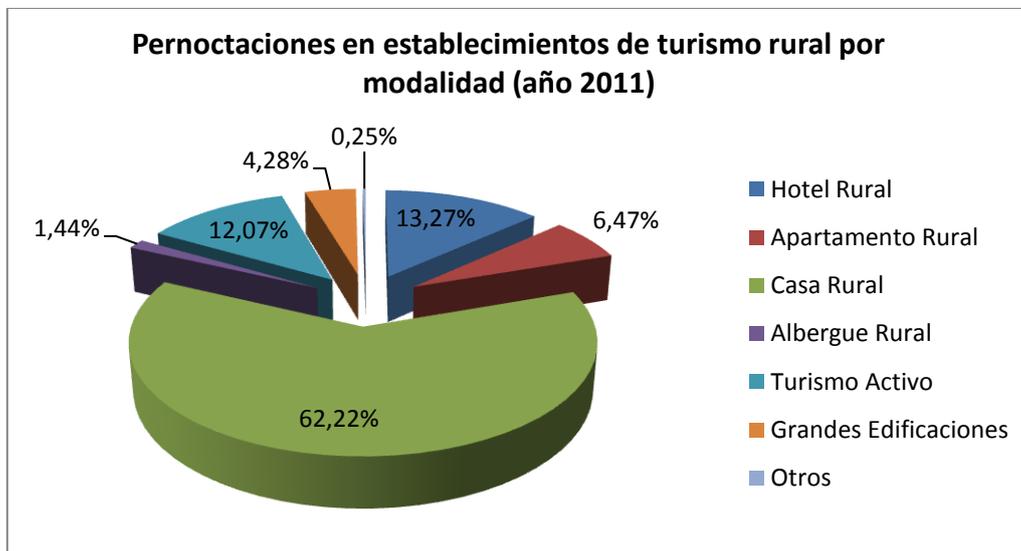


Imagen 3. Pernoctaciones en establecimientos de turismo rural por modalidad en España en 2011.

Para determinar el **tipo de clientes** del turismo rural también debemos de estudiar el total de pernoctaciones en función de la procedencia de los viajeros, haciendo hincapié en si son o no residentes en España.

Mediante al análisis de la Tabla 6 podemos observar que mientras el número de pernoctaciones de residentes en España ha disminuido casi más de un 7% durante los últimos cinco años, el número de pernoctaciones de no residentes ha aumentado por encima del 18%, pasando de 1.300.399 a 1.537.451. Este aumento en el número de pernoctaciones de no residentes se ha producido principalmente en el último año, ya que han aumentado un 20% respecto al año anterior (2010). En cuanto al número de pernoctaciones de residentes en España observamos que el descenso se ha producido durante los dos últimos años, principalmente del año 2009 al 2010 donde el número de pernoctaciones se redujo en 4,81%. De esta manera podemos concluir que las pernoctaciones de no residentes en España van en aumento ya que han pasado de suponer únicamente el 16% del total de las pernoctaciones a suponer alrededor de un 20% en el año 2011. Esto abre un nuevo nicho de mercado para este tipo de turismo, que hasta el momento había centrado sus esfuerzos en captar clientes nacionales. No obstante, el incremento de visitas no residentes puede ser una vía posible para compensar la reducción del sector nacional como consecuencia de la actual crisis. Esto indica que los complejos turísticos rurales deben hacer un esfuerzo de promoción internacional, promocionándose en páginas y buscadores especializados a nivel europeo o internacional.

	2007	2008	2009	2010	2011	Evolución 2007-2011
Pernoctaciones de viajeros residentes en España	6.637.985	6.475.853	6.662.792	6.342.611	6.158.918	- 7,22%
Pernoctaciones de viajeros no residentes en España	1.300.399	1.368.070	1.257.647	1.273.376	1.537.451	+ 18,23%
PERNOCTACIONES TOTALES	7.938.385	7.843.925	7.920.436	7.615.987	7.696.369	- 3,05%

Tabla 6. Evolución del número de pernoctaciones de viajeros residentes y no residentes en España de 2007 a 2011.

Como se observa en la Tabla 7, al contrario que ocurre en el número de pernoctaciones totales, el **número de viajeros totales** durante el periodo de 2007 a 2011 ha sufrido un incremento de un 2,68%. Se observa que durante estos cinco años ha habido altibajos, pero que durante el último año se ha producido un crecimiento del 2,6% llegando a la cifra de 2.715.986 viajeros.

	2007	2008	2009	2010	2011	Evolución 2007-2011
Viajeros en Hotel Rural	374.336	385.243	410.507	404.897	436.768	+ 16,68%
Viajeros en Apartamento Rural	149.024	138.079	150.048	137.176	143.551	- 3,67%
Viajeros en Casa Rural	1.617.932	1.617.235	1.662.014	1.581.939	1.582.569	- 2,19%
Viajeros en Albergue Rural	53.343	41.255	38.348	41.019	40.093	- 24,84%
Viajeros en Turismo Activo	306.009	308.593	320.710	335.851	366.486	+ 19,76%
Viajeros en Grandes Edificaciones	137.434	126.404	124.796	139.577	138.626	+ 0,87%
Viajeros en Otros	7.059	6.542	7.841	6.913	7.893	+ 11,81%
TOTALES	2.645.137	2.623.351	2.714.264	2.647.372	2.715.986	+ 2,68%

Tabla 7. Evolución del número de viajeros en establecimientos de turismo rural por modalidad en España de 2007 a 2011.

En cuanto al número de viajeros residentes o no es España éste sigue la misma tendencia que en el caso de las pernoctaciones, ya que mientras los viajeros residentes se han mantenido prácticamente en el mismo número que en 2007 (alrededor de 2.380.000) el número de viajeros no residentes ha incrementado en más de un 28%, llegando a los 337.393 en 2011 y suponiendo un 12,42% de los viajeros totales frente al 9,94% que suponían en 2007 (véase tabla Tabla 8).

	2007	2008	2009	2010	2011	Evolución 2007-2011
Viajeros residentes en España	2.382.324	2.360.966	2.448.871	2.360.606	2.378.592	- 0,16%
Viajeros no residentes en España	262.812	262.383	265.391	286.766	337.393	+ 28,38%
VIAJEROS TOTALES	2.645.137	2.623.351	2.714.264	2.647.372	2.715.986	+ 2,68%

Tabla 8. Evolución del número de viajeros residentes y no residentes en España de 2007 a 2011.

Con los datos mencionados anteriormente referentes a las pernoctaciones y los viajeros, analizaremos la **estancia media** de cada uno de ellos (véase Tabla 9) de manera que se observa

que la estancia media total se mantiene durante estos cinco últimos años alrededor de 2,70 días, siendo la estancia media de los viajeros residentes de 2,5 días y la de los no residentes de 3,89 días para el año 2011. Se observa que la estancia media de los viajeros no residentes es mayor que la de los residentes a pesar de haber disminuido desde 2007. Este dato constata que los clientes buscan en el turismo rural la posibilidad de hacer escapadas de corta estancia.

	2007	2008	2009	2010	2011
Estancia media de viajeros residentes en España	2,57	2,63	2,60	2,57	2,54
Estancia media de viajeros no residentes en España	4,14	4,67	3,84	3,63	3,89
ESTANCIA MEDIA DE VIAJEROS TOTALES	2,73	2,81	2,73	2,71	2,71

Tabla 9. Número de viajeros residentes y no residentes en España de 2007 a 2011.

2.2.2.- Turismo Rural en la Comunidad Valenciana.

2.2.2.1.- Análisis de la oferta: número de establecimientos, número de plazas y grado de ocupación.

En primer lugar, señalamos que los establecimientos de turismo rural de la Comunidad Valenciana suponen un 6,59% del total de España, cifra similar al de las plazas de turismo rural que se sitúa en el 6,71% de España. Siendo estas cifras de 991 para el número total de establecimiento y 9.250 para el total de plazas ofertadas en la Comunidad Valenciana.

Analizando el **número de establecimientos** de turismo rural de la Comunidad Valenciana observamos que han aumentado algo más de un 20% durante el periodo de 2007 a 2011 (véase Tabla 10), aumento mucho menor que el total de España (que es de un 30% como se vio en el punto 2.2.1.1.). Este aumento del 20% supone que el total de establecimientos de turismo rural en la Comunidad Valencia ha pasado de 820 en el año 2007 a 991 en el año 2011, de los cuales el 50% están situados en la provincia de Castellón.

	2007	2008	2009	2010	2011	Evolución 2007-2011
Establecimientos de turismo rural en Alicante	154	177	185	186	200	+ 30,21%
Establecimientos de turismo rural en Castellón	419	432	451	486	505	+ 20,58%
Establecimientos de turismo rural en Valencia	247	278	295	283	285	+ 15,51%
TOTAL ESTABLECIMIENTOS C. VALENCIANA	820	887	931	955	991	+ 20,86%

Tabla 10. Evolución del número de establecimientos de turismo rural por provincia en la Comunidad Valenciana desde 2007 a 2011.

Por otra parte, como podemos observar en la Tabla 11, las **plazas** existentes en los establecimientos de turismo rural en la Comunidad Valenciana han aumentado en un 18,57%, porcentaje considerablemente inferior al del total de España que es de alrededor del 30%. Este aumento ha sido similar en las tres provincias siendo la que mejor aumenta ha sufrido la provincia de Valencia que ha incrementado las plazas de sus establecimientos de turismo rural solamente un 14,27%.

	2007	2008	2009	2010	2011	Evolución 2007-2011
Plazas de turismo rural en Alicante	1.688	1.813	1.942	1.937	2.065	+ 22,34%
Plazas de turismo rural en Castellón	3.418	3.492	3.708	3.973	4.104	+ 20,09%
Plazas de turismo rural en Valencia	2.696	2.872	3.006	2.895	3.081	+ 14,27%
TOTAL PLAZAS C. VALENCIANA	7.802	8.177	8.656	8.805	9.250	+ 18,57%

Tabla 11. Evolución del número de plazas en establecimientos de turismo rural por provincia en la Comunidad Valenciana desde 2007 a 2011.

De esta manera observamos que en la provincia de Valencia, que es donde se sitúa la empresa objeto de este TFC, encontramos una **competencia** de 505 establecimientos de turismo rural con una capacidad para 3.081 personas.

Analizando el **grado de ocupación** total de la Comunidad Valenciana (Tabla 12) destacamos que su descenso ha sido menor que el sufrido en España, siendo de un 4,41% en la Comunidad Valenciana frente al 5,65% de España. Observamos que este descenso se ha debido principalmente al descenso sufrido en la provincia de Valencia puesto que las provincias de Alicante y Castellón han aumentado su grado de ocupación en un 2,02% y 4,50% respectivamente.

	2007	2008	2009	2010	2011	Evolución 2007-2011
Grado de ocupación en Alicante	13,05%	12,83%	11,46%	11,32%	15,07%	+ 2,02
Grado de ocupación en Castellón	14,27%	10,36%	11,11%	9,87%	18,77%	+ 4,50
Grado de ocupación en Valencia	15,77%	14,07%	11,98%	12,19%	11,39%	- 4,38
GRADO DE OCUPACIÓN EN C. VALENCIANA	14,53%	12,21%	11,49%	10,95%	10,12%	- 4,41

Tabla 12. Evolución del grado de ocupación en establecimientos de turismo rural por provincia en la Comunidad Valenciana desde 2007 a 2011.

En cuanto al grado de ocupación durante los fines de semana en la Comunidad Valenciana (Tabla 13) también ha sufrido un descenso aunque menor que el del total de España. El grado de ocupación durante los fines de semana se sitúa en alrededor del 16% (nueve puntos porcentuales menor que el del total de España), siendo el mayor grado de ocupación el de la provincia de Valencia que se sitúa en casi el 18%.

	2007	2008	2009	2010	2011	Evolución 2007-2011
Grado de ocupación en fin de semana Alicante	20,43%	19,49%	18,47%	18,23%	16,17%	-4,26
Grado de ocupación en fin de semana Castellón	22,46%	16,41%	19,24%	18,42%	15,38%	-7,08
Grado de ocupación en fin de semana Valencia	23,74%	22,07%	17,81%	17,69%	17,71%	-6,03
GRADO DE OCUPACIÓN EN FIN DE SEMANA C. VALENCIANA	22,47%	19,08%	18,57%	18,14%	16,33%	-6,14

Tabla 13. Evolución del grado de ocupación durante los fines de semana en establecimientos de turismo rural por provincia en la Comunidad Valenciana desde 2007 a 2011.

2.2.2.2.- Análisis de la demanda: Número de pernотaciones, número de viajeros y estancia media.

Analizando la Tabla 14 observamos que el **número de pernотaciones** en la Comunidad Valenciana durante los último 5 años ha sufrido un fuerte descenso (más del 17%) y muy superior al de la media española que se sitúa en el 3%, tal como se vio en el punto 2.2.1. de este Trabajo. Este descenso viene marcado principalmente por el descenso de pernотaciones en la provincia de Castellón que ha sido de un 30%. A su vez, este descenso se debe principalmente al descenso de pernотaciones de residentes en España. Nótese que estos datos se comentan con atención puesto que se cree puede haber un error en la recogida de datos de la provincia de Castellón para pernотaciones de turistas no residentes ya que su número desciende casi un 70% el último año y su trayectoria ha sido ascendente durante los cuatro años anteriores.

	2007	2008	2009	2010	2011	Evolución 2007-2011
Pernотaciones en Alicante	80.822	85.844	82.251	80.876	73.698	-8,81%
Pernотaciones en Castellón	178.899	133.220	151.670	144.471	125.246	- 29,99%
Pernотaciones en Valencia	156.389	148.836	132.577	130.334	145.203	- 7,15%
TOTAL PERNOTACIONES EN C. VALENCIANA	416.110	367.900	366.498	355.681	344.147	- 17,29%

Tabla 14. Evolución del número de pernотaciones por provincia en la Comunidad Valenciana de 2007 a 2011.

Del mismo modo el **número de viajeros** que visitaron los establecimientos de turismo rural de la Comunidad Valenciana descendió un 13,45%, cifra muy superior a la media española (2,67%) y este descenso es debido casi en su totalidad al descenso de viajeros residentes en España que visitaron la Comunidad Valenciana (véase Tabla 15). En este aspecto destaca el incremento de turistas no residentes que se ha incrementado mucho menos que en el resto de España por lo que en 2011 más del 96% del total de viajeros de la Comunidad fueron residentes en España, cifra que ha aumentado un 2% en el periodo de 2007 a 2011.

	2007	2008	2009	2010	2011	Evolución 2007-2011
Viajeros Alicante	28.342	26.925	29.162	25.719	24.511	- 13,52%
Viajeros Castellón	51.657	40.987	47.070	45.447	43.383	- 16,02%
Viajeros Valencia	57.902	52.365	42.770	46.444	51.462	- 11,12%
TOTAL VIAJEROS C. VALENCIANA	137.901	120.277	119.001	117.609	119.356	- 13,45%

Tabla 15. Evolución del número de viajeros por provincia en la Comunidad Valenciana de 2007 a 2011.

En cuanto a la **estancia media** se observa que en la Comunidad Valenciana es ligeramente superior a la media de España tanto para viajeros residentes como para no residentes, situándose la estancia media total en 2,88 días y siendo los viajeros no residentes los que tienen una estancia media mayor que alcanza los 5,27 días frente a los 2,76 días de estancia media de los viajeros residentes en España tal y como se indica en la Tabla 16.

	2007	2008	2009	2010	2011
Estancia media en Alicante	2,85	3,19	2,82	3,14	3,01
Estancia media en Castellón	3,46	3,25	3,22	3,18	2,89
Estancia media en Valencia	2,70	2,84	3,10	2,81	2,82
ESTANCIA MEDIA EN LA C. VALENCIANA	3,02	3,06	3,08	3,02	2,88

Tabla 16. Evolución de la estancia media de viajeros por provincia en la Comunidad Valenciana de 2007 a 2011.

2.3.- Análisis de la competencia en la comarca de Los Serranos.

El estudio de la competencia existente dentro de la comarca donde se ubica la empresa objeto de este TFC servirá tanto para identificarla claramente como para ver aquellos aspectos en los cuales se puede destacar y pueden considerarse diferenciadores de la nueva empresa que se pretende poner en marcha.

Como fuente de información se ha acudido a la oficina de turismo de la comarca situada en la localidad de Chelva, así como la propia oficina de Alpuente, donde se han facilitado diversas informaciones y folletos sobre los distintos alojamientos rurales de la comarca, así como diversas búsquedas realizadas a través de internet y principalmente a través de la web: www.comunitatvalenciana.com.

Una vez obtenida la información, se considera oportuno centrarse en la competencia de la propia localidad (Alpuente) y de las localidades más cercanas que tienen unas características más similares a Alpuente, estas son: Titaguas, Aras de los Olmos y La Yesa. Así presentamos las principales características de los alojamientos existentes para en cada una de las localidades en la Tabla 17, Tabla 18, Tabla 19 y Tabla 20 que se presentan en las páginas siguientes:

ALOJAMIENTOS RURALES EN ALPUENTE

Nombre	Modalidad	Uso	Plazas	Habitaciones		Precio medio fin de semana	Página web	Características	
				Dobles	Simples				
CASA DE LA ERA	Casa rural	No compartido	6	3	-	300,00 €	-	Jacuzzi y bicicletas	
EL CAU DELS SOMNIS	EL RATOLÍ	Apartamento Rural	No compartido	4	2	-	240,00 €	www.elcaudelsomnis-culumundus.com	Terraza, jardín y jacuzzi
	EL DIMONI	Apartamento Rural	No compartido	4	2	-	240,00 €		
	EL BALCONET	Apartamento Rural	No compartido	4	2	-	240,00 €		
	ELS SERRANS	Apartamento Rural	No compartido	4	2	-	240,00 €		
	L'ESCALA	Casa rural	No compartido	6	3	-	360,00 €		
	CULUMUNDUS	Casa rural	No compartido	6	3	-	360,00 €		
LA TAIFA	Hotel rural	Compartido	12	6	-	190,00 €	www.lataifa.com	Suite y restaurante	
EL SABINAR DE LA TORRE	Hotel rural	Compartido	10	5	-	110,00 €	www.hostalelsabinar.com	Restaurante	

Tabla 17. Alojamientos turísticos rurales en el municipio de Alpuente.

ALOJAMIENTOS RURALES EN LA YESA

Nombre	Modalidad	Uso	Plazas	Habitaciones		Precio medio fin de semana	Página web	Características
				Dobles	Simples			
ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS LA YESA	EL BARDAL	Casa rural	No compartido	4	2	-	150,00 €	Jardín y WIFI
	LA CASA DEL TIO POLDO	Casa rural	No compartido	10	5	-	375,00 €	WIFI
	LA CASICA	Casa rural	No compartido	8	4	-	300,00 €	Sauna y WIFI

Tabla 18. Alojamientos turísticos rurales en el municipio de La Yesa.

ALOJAMIENTOS RURALES EN TITAGUAS									
Nombre	Modalidad	Uso	Plazas	Habitaciones		Precio medio fin de semana	Página web	Características	
				Dobles	Simples				
TITASUR	ABUELINA	Casa rural	No compartido	15	6	1	330,00 €	www.titastur.com	Terraza
	BARONIA	Casa rural	No compartido	8	2	3	300,00 €		
	PAJUZO	Casa rural	No compartido	12	3	6	360,00 €		
	MIRADOR DE LA TORRE	Casa rural	No compartido	10	5	-	300,00 €		Jardín

Tabla 19. Alojamientos turísticos rurales en el municipio de Titaguas.

ALOJAMIENTOS RURALES EN ARAS DE LOS OLMOS										
Nombre	Modalidad	Uso	Plazas	Habitaciones			Precio medio fin de semana	Página web	Características	
				Dobles	Simples	Otras				
ARAS RURAL	12 CABAÑAS	Casa rural	No compartido	6	2	1	-	220,00 €	www.arasrural.com	
	HOTEL	Hotel rural	Compartido	35	12	-	3	60 €		WIFI y restaurante
CASA RURAL ARAS	ARAS I	Casa rural	No compartido	4	2	-	-	110,00 €	www.casaruralaras.com	
	ARAS II	Casa rural	No compartido	2	1	-	-	55,00 €		
	ARAS III	Casa rural	No compartido	6	3	-	-	220,00 €		
	ARAS IV	Casa rural	No compartido	4	2	-	-	110,00 €		
CASA CUBEL	CASA I	Casa rural	No compartido	4	2	-	-	145,00 €	www.casacubel.com	
	CASA II	Casa rural	No compartido	4	2	-	-	145,00 €		
	CASA III	Casa rural	No compartido	4	2	-	-	145,00 €		
	CASA IV	Casa rural	No compartido	4	2	-	-	145,00 €		
CASA CELSA	Casa rural	No compartido	5	2	-	-	150,00 €	-		

Tabla 20. Alojamientos turísticos rurales en el municipio de Aras de los Olmos.

A modo de conclusión observamos que la competencia que se ha considerado ofrece mayoritariamente un servicio de alojamiento en casas rurales de alquiler completo y además encontramos tres hoteles: dos situado en el municipio de Alpuente y uno en Aras de los Olmos, todos ellos con restaurante.

De esto modo concluimos que el uso que hacen en cuanto a producto, precio, promoción y distribución es el siguiente:

- ✓ **Producto:** El producto ofrecido es el servicio de alojamiento en casas que se caracterizan por conservar la arquitectura de la región, con una decoración esmerada y que cuentan con todo tipo de comodidades: electrodomésticos, TV, DVD, incluso jacuzzi y sauna.
- ✓ **Precio:** El precio de estas casas depende mucho de las instalaciones de las mismas y de la capacidad que dispongan. Por lo general, el precio medio para un fin de semana es de 250€ para una casa rural de 6 a 8 personas. En el caso del hotel es más elevado, el precio medio de una habitación doble es de aproximadamente 64€ por noche aproximadamente. Destacar que suelen establecerse precios más baratos si se alquila la casa por un periodo de tiempo mayor, pero que en general no desarrollan políticas de promoción de ventas basadas en el precio muy agresivas.
- ✓ **Promoción:** La promoción de estas casas está bastante limitada, principalmente porque no disponen de los medios necesarios para acudir a los medios de comunicación de masas. Además en la Comunidad Valenciana el turismo rural está menos desarrollado respecto a otras regiones españolas, donde se encuentra mucho más promocionado por parte de los organismos públicos. La principal forma de promoción es a través de las páginas web que casi todas ellas poseen o a través de los principales buscadores del sector.
- ✓ **Distribución:** Este tipo de productos no suele ofrecerse en las agencias de viajes, sino que su principal forma de comercialización es a través de las centrales de reservas y los principales buscadores del sector que podemos encontrar en Internet y que se comentarán en detalle en el capítulo 4 de este Trabajo.

2.4.- Análisis del entorno.

2.4.1- Factores económicos.

✓ Evolución de la renta per cápita

Debido a la crisis la evolución de la renta per cápita en los últimos años se ha visto reducida, tal como se indica en la Imagen 4, por lo que actualmente los viajeros optan por viajar periodos más cortos de tiempo y planificar ellos mismos sus viajes.

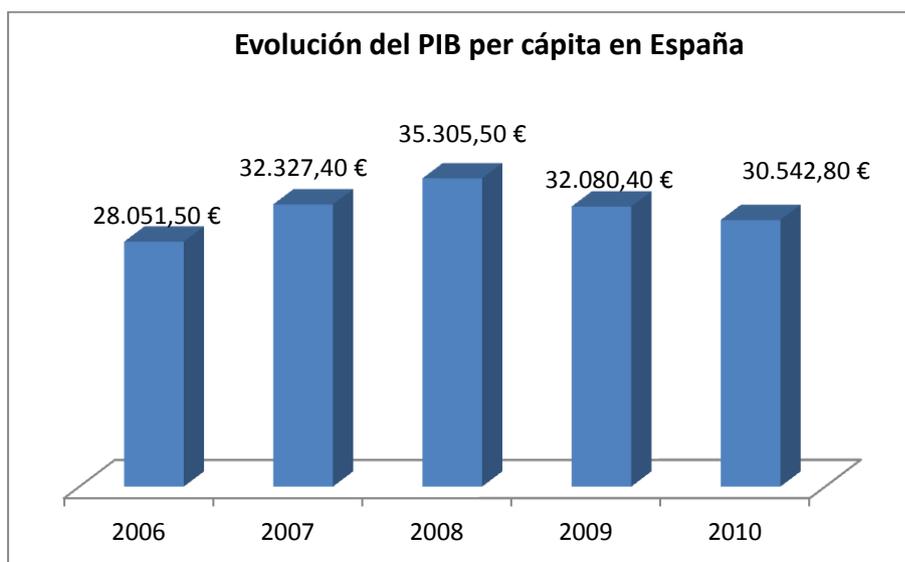


Imagen 4. Evolución del PIB per cápita en España desde 2006 a 2010.

La menor disposición de recursos junto con periodos vacacionales más cortos hacen que los viajes se realicen normalmente a lugares más cercanos (dentro de la misma provincia o Comunidad) favoreciendo el turismo de “escapadas” que se ha incrementado ampliamente durante los últimos años.

Por tanto, aunque el contorno económico y la evolución de la renta per cápita pueda parecer a priori que son malas condiciones, en el caso del turismo rural pueden suponer una ventaja competitiva frente a otras modalidades de turismo que requieren más tiempo y más recursos.

✓ Importancia del turismo para la economía del país

El turismo es una de las actividades económicas más importantes de nuestro país representando aproximadamente el 10,2% del PIB (según datos de la OCDE). Dentro del sector turístico, el turismo rural está escasamente desarrollado, de hecho el porcentaje de viajes turísticos que tiene como destino un alojamiento rural es solamente de un 4% aproximadamente total de viajes, no obstante, como ya se ha señalado en apartados anteriores el turismo rural es una actividad de gran potencial y muestra de ello es la evolución positiva de este tipo de turismo en los últimos años.

2.4.2.- Factores político-legales.

✓ Legislación de turismo rural en la Comunidad Valenciana

Como se ha comentado en el punto de descripción de turismo rural, cada comunidad tiene una legislación diferente en torno a esta actividad y la Comunidad Valenciana se rige por las normas establecidas en los Decretos: 253/1994 de 7 de diciembre y 188/2005 de 2 de diciembre con las especificaciones comentadas en el punto 2.1. de este TFC y que se comentarán con mayor detalle en el apartado 3.4.1 de este Trabajo.

✓ Ayudas y subvenciones

La Generalitat Valenciana ofrece ayudas para la creación y cualificación de establecimientos de turismo rural. Estas ayudas van destinadas a aquellas actuaciones cuyo objeto sea la creación y adecuación de establecimientos de turismo rural, para acogerse al Decreto 188/2005, de 2 de diciembre, anteriormente comentado.

Al igual que ocurre con el punta anterior de legislación del turismo rural, este punto de ayudas y subvenciones también se comentará con mayor detalle en el apartado 3.4.2.

2.4.3.- Factores socio-culturales.

✓ Aumento de la conciencia ecológica.

En los últimos años se ha venido produciendo un aumento de la sensibilidad y la preocupación por el cuidado y respecto del medio ambiente, lo cual es compatible con este tipo de turismo. El turismo tradicional (modelo de “sol y playa”) es una actividad consumidora de recursos naturales y aunque en los últimos años se ha avanzado mucho en este aspecto sigue siendo un turismo de gran masificación. Sin embargo el turismo rural desarrolla un turismo sostenible que encaja perfectamente con las características del medio rural y adaptándose a la conciencia ecológica de la sociedad e incluso, de la realidad legislativa actual.

Además, la posibilidad de poder hacer escapadas de corta duración a un destino turístico cercano, con fácil comunicación y fácil de gestionar por los propios clientes ha hecho que el turismo rural sea cada vez más un reclamo para nuevos consumidores. Además, permite realizar actividades en familia con un contacto directo con la naturaleza y las tradiciones, siendo éste uno de los principales atractivos para la demanda turística.

✓ **Cambios de las preferencias de los turistas.**

Como ya se ha comentado, el concepto de turismo y las preferencias de la demanda han evolucionado, actualmente son muchas las personas que huyen del turismo masificado en los centros costeros tradicionales y se acerca a estas formas de turismo buscando la tranquilidad y nuevas experiencias. Por otro lado, este tipo de turismo tiene un componente innovador y ofrece al viajero la posibilidad de realizar otro tipo de actividades, como turismo activo. El usuario está comenzando a valorar otros elementos de la oferta turística, como poder conocer el arte, la riqueza cultural, la gastronomía o el folclore de una región.

2.4.4.- Factores tecnológicos.

Como se ha comentado, una de las principales características y atractivos de este tipo de turismo es la posibilidad de que sea el propio cliente quien gestione su reserva. Para ello, los avances tecnológicos han jugado un importante papel. Por otro lado, frente a los grandes complejos turísticos que disponen de una gran plantilla y sus propios software de gestión, los alojamientos turísticos suelen ser empresas de gestión familiar. Por ello, también los avances tecnológicos han facilitado en gran medida que sea posible que los propios propietarios puedan gestionar las reservas, ahorrando costes, facilitando el contacto directo con sus clientes y siendo una vía de promoción sencilla y efectiva a través de páginas webs o buscadores especializados.

Según esto, en este punto, hablaremos del grado de innovación tecnológica que ha permitido la difusión del turismo rural, ya que la mayor parte de las reservas se realiza por Internet por los propios clientes finales. No es frecuente la comercialización de este tipo de productos en agencias de viajes e intermediarios mayoristas.

La media nacional es que el 82,98 % de los establecimientos disponen de página web, lo cual supone un dato muy positivo en la modernización de este sector y en la incorporación de tecnología, cifra que es ligeramente superior en la Comunidad Valenciana donde el 85,66% de los establecimientos cuentan con página web propia.

No obstante, no todos los establecimientos que disponen de su propia página web contemplan la posibilidad de hacer reservas a través de ella. De hecho, sólo el 33,65% de los establecimientos que tienen su propia web permiten contratar y realizar reservas a través de ella, dato que contrasta con el gran porcentaje de establecimientos que disponen de página web. Destacamos también que en la Comunidad Valenciana solamente el 29,88% de los establecimientos cuentan con la posibilidad de contratar por Internet dentro de su página web, porcentaje ligeramente inferior al total nacional.

3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

3.1.- Descripción de la actividad.

La empresa se denomina “El Bosque” y el principal servicio ofrecido consiste en ofertar alojamiento en el medio rural, en concreto, en el municipio valenciano de Alpuente. Para ofertar este servicio el complejo rural consta de diferentes instalaciones para las que se han elegido nombres de la vegetación típica de la zona:

- ✓ Un hotel rural con capacidad para 16 plazas, cuyo nombre será: Hotel Retama.
- ✓ Cinco casas rurales independientes con una capacidad total de 40 plazas, con los nombres de: Casa Pino; Casa Carrasca; Casa Abeto; Casa Travina y Casa Chopo.
- ✓ Un restaurante con capacidad para 30 comensales, cuyo nombre será: Restaurante La Ontina.
- ✓ Actividades de ocio complementarias.

Además del servicio principal de alojamiento se llevan a cabo diversas actividades de ocio para completar la estancia del turista, como por ejemplo: paseos a caballo, alquiler de bicicletas, quads, senderismo, rutas nocturnas, talleres de preparación de alimentos, etc.

El servicio de alojamiento, tanto para el hotel como en las casas rurales, se pretende que sea de la máxima calidad posible y que el cliente pueda disfrutar de todas la comodidades elegidas. La prestación de estos servicios se diferencia principalmente en la forma de “alquiler” elegida por el cliente, bien sea solamente habitación en el caso del hotel, o bien la casa completa en el caso de las casas rurales.

El servicio de restauración de nuestro restaurante se ofrece tanto para clientes del hotel y de las casas rurales como para clientes externos que decidan únicamente venir a cenar o comer. En el restaurante se ofrecerán platos típicos de la zona como: gachas, olla de pueblo, migas, gazpacho, orza,...

Para la realización de las algunas de las actividades de ocio complementarias, en esta primera fase, se pretende subcontratar gran parte de los productos/servicios necesarios para su realización (quads, caballos,...), con esto también se ofrecerá trabajo de forma indirecta a las personas de la zona que dispongan de los instrumentos necesarios para llevar a cabo las actividades.

Se ha elegido esta forma de prestación de servicio ya que en un primer momento estas actividades no tienen la finalidad de aumentar los ingresos de la empresa sino que su principal finalidad es que la oferta del complejo sea más completa y atractiva que la competencia. En fases posteriores se planteará la viabilidad de adquirir los elementos necesarios para llevar a cabo dichas actividades por parte de la propia empresa.

Para la realización de las actividades, subcontratadas o no, se contará con monitores debidamente preparados para este tipo de funciones y responsabilidades (como se detalla en el capítulo 5 de este Trabajo) que dirigirán a grupos de unas quince personas aproximadamente.

Las actividades que se ofertan dentro del complejo con los medios de la empresa son: senderismo, cicloturismo, marca nocturna y vivaqueo, observación estelar, taller de elaboración de mermeladas, confituras y licores, taller de etnobotánica y taller de arcilla. Mientras que las actividades que se van a subcontratar son: painball, paseos a caballo y quads. Todas estas actividades se detallan en el punto 4.1. de este TFC.

Hay que destacar que al ser una empresa que todavía no ha comenzado su andadura empresarial, no tiene todavía ninguna imagen en el mercado, pero se pretende en un futuro crear una imagen de complejo turístico en la que se resalte el contacto con la naturaleza, la belleza de los paisajes, la tranquilidad y sobretodo la calidad del servicio y de las instalaciones, así como la gama de actividades de ocio ofrecidas para que el cliente disfrute de una experiencia única.

En cuanto a la definición de la **Misión** de la empresa es lograr que el cliente viva una experiencia única a través de la calidad de nuestros servicios, el trato personalizado y amable que ofrecen nuestros empleados, el confort y la calidez de nuestras instalaciones y la diversidad de actividades de ocio, todo ello en un marco natural incomparable, para que su estancia en la empresa sea inolvidable.

De acuerdo con esta misión de la empresa, se destacan otros aspectos importantes de la **filosofía** y los **valores** de la misma cuyo objetivo es el de lograr la máxima calidad en el servicio al cliente:

- ✓ Máximo respeto por todo el personal de nuestra empresa, independientemente de su posición y de su cargo.
- ✓ Comunicación fluida entre todos los miembros y ambiente agradable de trabajo, sin formalismos, ni estrictas jerarquías.
- ✓ Implicación de toda la empresa en conseguir los objetivos y la estrategia planteada.
- ✓ Preocupación por el cuidado de la naturaleza y por alcanzar un turismo sostenible.
- ✓ Persecución de la calidad total en todas las actividades y procesos.
- ✓ Contribución al desarrollo económico de la región.

3.2.- Localización e instalaciones.

3.2.1.- Localización.

Un aspecto muy importante a considerar en el caso de un servicio turístico es el medio físico en el cual se va a prestar dicho servicio y más al tratarse de turismo rural donde lo más importante es el emplazamiento del mismo. En este caso la empresa se encuentra ubicada en el municipio valenciano de Alpuente, en el que destaca la existencia de un patrimonio cultural de gran riqueza que lo singulariza en relación con otros municipios del entorno.

Alpuente es un municipio situado a ochenta y siete kilómetros de Valencia en la comarca de Los Serranos, al Noroeste de la provincia de Valencia y en el límite con Aragón, lindando por el norte con la provincia de Teruel, tal como se indica en la **¡Error! No se encuentra el origen e la referencia..**



Imagen 5. Localización del municipio de Alpuente.

Destaca que pese a ser un pueblo de interior relativamente pequeño goza de buenas comunicaciones por carretera por lo que el acceso al hotel por parte de los clientes no sería ningún inconveniente (véase Imagen 5): desde Valencia, se accede por la carretera CV-35 hasta Titaguas y desde allí se toma el desvío a la carretera CV-345 que llega hasta Alpuente. También se puede llegar por la CV-35 hasta Casinos y desviarse por la CV-380 en dirección a Villar del Arzobispo y después tomar la CV-345 en dirección a Villar del Arzobispo-Higueruelas-La Yesa hasta llegar a Alpuente.



Imagen 6. Mapa de cómo llegar al municipio de Alpuente desde Valencia.

El término municipal de Alpuente tiene una extensión de 138 kilómetros cuadrados, lo que lo sitúa en el grupo de los municipios valencianos más extensos. Está dividido en aldeas, unas cuantas de ellas deshabitadas, otras donde sólo existen segundas residencias, y diez de ellas habitadas durante todo el año además de la villa. Estas aldeas aún habitadas son: La Almeza, Baldozar, Campo de Arriba, Campo de Abajo, La Canaleja, La Cuevarruz, El Collado, Corcolilla, Las Eras y El Hontanar.

Los habitantes de esta localidad viven de la agricultura y de la ganadería fundamentalmente. Además también se realizan otro tipo de actividades como la minería, la construcción y empresas de servicios, en crecimiento por el auge del turismo rural en la región, aunque todavía muy minoritarias respecto a las agrícolas y ganaderas.

Cabe destacar la importancia del patrimonio arquitectónico representado por numerosas edificaciones de carácter monumental. Como muestra, en el municipio existe un conjunto urbano declarado bien de interés cultural, dos castillos, parte de un conjunto amurallado, tres iglesias parroquiales, una decena de ermitas, varios antiguos hornos de cocer pan, una veintena de lavaderos, media docena de puentes antiguos, numerosas viejas casonas, etc.

En Alpuente se puede disfrutar de un entorno ideal para practicar actividades en contacto con la naturaleza: excursionismo, cicloturismo, montar a caballo, senderismo, etc. También se pueden descubrir rutas con encanto natural que ofrece el entorno, como el GR-37, un sendero de gran recorrido (62 kilómetros aproximadamente) que está trazado sobre una antigua red de caminos utilizados por el ganado. Tiene un itinerario circular que pasa por Alpuente, La Yesa, Titaguas y Aras.



Imagen 7. Imágenes patrimonio cultural de Alpuente.

Es destacable también la importancia de los hallazgos arqueológicos que han aparecido en los últimos años en el término municipal de Alpuente por lo que desde el Ayuntamiento se ha decidido apostar por la recuperación de este patrimonio con la creación de un aula de recuperación paleontológica y un museo paleontológico que permite la divulgación de este patrimonio y un punto de interés más para el turismo.

3.2.2.- Descripción de instalaciones.

Como ya se ha mencionado en el apartado 3.1. el complejo rural constará de un hotel rural con restaurante y 5 casas rurales con una capacidad total de 56 personas.

Las características de las instalaciones son las siguientes:

- ✓ **Hotel Retama:** constará de siete habitaciones dobles con baño y una suite con un salón individual, baño con jacuzzi y sauna, distribuidas en tres plantas del hotel.
- ✓ **Restaurante La Ontina:** situado en la planta baja del edificio del hotel y con capacidad para treinta personas.
- ✓ **Casa Pino:** Cinco habitaciones dobles, dos cuartos de baño, cocina equipada con todo tipo de electrodomésticos, sauna, jacuzzi.
- ✓ **Casa Carrasca:** Seis habitaciones dobles, tres cuartos de baño, cocina equipada con amplia gama de electrodomésticos, sala de juegos: billar, fútbolín, ping pong.
- ✓ **Casa Abeto:** Tres habitaciones dobles, dos cuartos de baño, cocina totalmente equipada, bañera con hidromasaje, sauna.
- ✓ **Casa Travina:** Cuatro habitaciones dobles, dos cuartos de baño y cocina totalmente equipada.
- ✓ **Casa Chopo:** Dos suites de lujo con cuarto de baño individual y bañera de hidromasaje; sauna y mesa de billar. Cocina rústica totalmente equipada.

Las construcciones que integran el complejo respetan la arquitectura tradicional de la zona, ya que se trata de edificios ya existentes sobre las que se realizarán tareas de rehabilitación. Además en el diseño del producto se han tenido en cuenta pequeños detalles como la decoración con elementos naturales propios del entorno, libros de lectura, mobiliario y menaje rústico.

3.3.- Análisis de la situación: DAFO.

Una vez realizado el análisis del sector, de la competencia y del entorno se tiene la información suficiente para realizar un diagnóstico de la situación inicial para lo que se utilizará un análisis DAFO.

La matriz DAFO es un instrumento de planificación estratégica utilizado para identificar los puntos débiles y fuertes de la empresa, así como las amenazas y oportunidades del entorno lo cual posibilitará la elección de las estrategias más óptimas para la puesta en marcha y funcionamiento de la empresa.

Las oportunidades y amenazas se identifican dentro del entorno externo de la empresa y ésta deberá encontrar la mejor manera de superarlas o aprovecharlas. Se identifica como oportunidad aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa así como aquello que pueda mejorar la rentabilidad y/o los ingresos de la misma. Por el contrario, se considera una amenaza todo aquello que suponga, o pueda suponer, un riesgo a la hora de poner en marcha la empresa o aquello que pueda mermar la rentabilidad y/o los ingresos de ésta.

Las debilidades y fortalezas se encuentran en el seno interno de la empresa y ayudan a identificar la posición competitiva en la que se encuentra la empresa. Identificamos como debilidades los aspectos internos que limitan o impiden el desarrollo de la empresa; mientras que las fortalezas son todo aquello que permite aprovechar una oportunidad de manera que podamos convertirla en una ventaja competitiva para la empresa.

A continuación se detallan las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa de turismo rural que ocupa este TFC:

✓ Amenazas:

- El escenario de crisis económica y financiera actual.
- Imagen turística de nuestro país en la que predomina el modelo “sol y playa”, de manera que el turismo rural es menos conocido sobre todo fuera del territorio español.
- Desaparición progresiva del medio rural debido al envejecimiento de la población y éxodo que han sufrido en las últimas décadas los pueblos rurales, lo que conlleva una despoblación de los pueblos y una menor posibilidad de inmersión en ambientes rurales.
- Existencia de grandes cadenas hoteleras e inmobiliarias que promocionan otro tipo de turismo y que pueden ofrecer precios muy competitivos.
- Aumentos de compañías aéreas de bajo coste, que propician el aumento de viajes al extranjero de turistas nacionales.
- Existencia de muchas asociaciones destinadas a fomentar el turismo que dispersan el esfuerzo.

- No existe una clasificación homogénea de los establecimientos, cada Comunidad Autónoma tiene su legislación propia relativa a este tipo de turismo.
- Pocas posibilidades de promoción por parte del turismo rural.
- Demanda estacional con una tasa de ocupación baja, si nos referimos a la media anual.

✓ **Oportunidades:**

- Aumento de la conciencia ecológica y social, cada vez es mayor la demanda por parte de la sociedad de actividades que respeten el medio ambiente así como que propicien los hábitos de vida saludables.
- Valoración por parte de los clientes del trato personalizado y limpieza de las instalaciones; el turismo tradicional y de las grandes cadenas está muy masificado y es de poca calidad.
- Fomentar el conocimiento de este tipo de turismo, de manera que pueda alcanzar una consolidación del sector mucho mayor como existe actualmente en otros países vecinos.
- Riqueza en recursos naturales de nuestro país, y en concreto, de la zona elegida para el emplazamiento de la empresa (Alpuente).
- Progresivo agotamiento del turismo de sol y playa.
- Cada vez más frecuentes las vacaciones cortas o “escapadas” en diferentes épocas del año, fines de semana, puentes,...
- Apoyo por parte de los poderes públicos y administraciones al desarrollo del mundo rural (LEADER,...)
- Fomentar un turismo sostenible.
- Nuevas tendencias en la demanda turística por parte de los clientes: búsqueda de experiencias, capacidad de gasto media-alta, más experiencia y exigencias.
- Incremento de la variedad en tipos de turismo: familiar, negocios, turismo activo,...

✓ **Debilidades:**

- Necesidad de una gran inversión inicial para la puesta en marcha del proyecto.
- Inexistencia de imagen de marca, al ser una empresa de nueva creación que aún no se conoce y es necesario ayudar a formar una adecuada imagen de marca que atraiga a los clientes.
- Estacionalidad de la demanda.
- Competencia muy cercana geográficamente y cada vez mayor.
- Escaso número de plazas en comparación con los hoteles.
- Alta dependencia de los recursos financieros ajenos.
- Empresa pequeña.

✓ **Fortalezas:**

- Fácil acceso a los recursos naturales necesarios para la realización de las actividades.

- Desarrollo de normas de calidad para establecimientos rurales.
- Gran número de servicios adicionales, se oferta además del alojamiento propiamente dicho otros servicios adicionales como pueden ser la restauración y otras actividades complementarias.
- Modernización progresiva y cada vez mayor presencia en Internet, tanto a través de sitios web particulares como mediante la presencia en portales más generalistas dedicados al turismo rural y reservas hoteleras.
- Rentabilidad elevada, debido a la estructura de costes que plantea la empresa.
- Diferenciación de la oferta respecto a la competencia, como ya se ha visto en el apartado 2.3., actualmente la competencia directa no ofrece la variedad ni la calidad del servicio que esta empresa pretende ofertar.
- Personal bien formado y motivado con el proyecto de empresa.

Una vez se ha realizado el análisis DAFO, detallando tanto las características del turismo rural como las de la empresa se pueden formular una serie de recomendaciones para afrontar las amenazas y debilidades y al mismo tiempo aprovechar las fortalezas y oportunidades. De este modo, el conjunto de recomendaciones que aquí se plantean ayudarán al desarrollo de la empresa y del sector:

- ✓ **Promover agrupaciones.** Debido a las economías de escala, las posibilidades de lograr una viabilidad financiera del turismo rural pasa por la agrupación de empresas de este sector. Por lo general, esto supone utilizar los pueblos para ofrecer a los turistas infraestructuras importantes, por ejemplo, alojamiento, actividades, atracciones culturales, comercios, información al visitante. De este modo, se hace más agradable la experiencia del visitante y se benefician al mismo tiempo las empresas complementarias del turismo al compartir los clientes. La experiencia de rutas temáticas como rutas del vino, rutas del queso, la ruta de la lavanda en Francia, confirman la validez de este concepto. También se puede decir que hay un exceso de asociaciones que deberían agruparse para aunar sus fuerzas y tener mayor poder de acción.
- ✓ **Asociaciones públicas y privadas** deben elaborar conjuntamente una estrategia de **planificación común** para optimizar los esfuerzos.
- ✓ **Armonización de las normas.** Las distintas Comunidades autónomas deberían armonizar en lo posible las distintas legislaciones para ofrecer una imagen turística de país homogénea en cuanto a la calidad y las características de los establecimientos y además serviría para evitar la desigualdad entre las distintas regiones.
- ✓ **Realizar estudios de mercado.** Es esencial que el desarrollo de los productos turísticos responda a una demanda de mercado. Esto supone identificar clientes y las motivaciones y preferencias de los mismos. Con esta información y teniendo en cuenta los recursos disponibles, los productos de turismo rural pueden desarrollarse como corresponde.
- ✓ **Esforzarse por conseguir la máxima calidad y crear una imagen de marca.** Ante todo, los productos de turismo rural deberán ser de máxima calidad para atender las necesidades de los clientes y alentarles a repetir su experiencia. Eso no quiere decir que

sea un turismo caro, para minorías selectas, pero sí parte de la idea de que su clientela, por su nivel cultural medio-alto y su poder adquisitivo medio-alto, así lo demanda. La creación de una marca puede ayudar a los destinos de turismo rural a tomar posiciones en un mercado cada vez más competitivo. La utilización de una marca también puede servir de garantía para los clientes potenciales. Las marcas pueden utilizarse para apoyar la actividad de marketing principal, pero también deberían figurar en las informaciones proporcionadas a los turistas, la señalización, los artículos en venta.

- ✓ **Procurar la diversificación del producto.** Como ejemplo tenemos el turismo ecológico, el agroturismo, el turismo activo para que las empresas rurales puedan beneficiarse de la gran diversidad de oportunidades que brinda el mercado.
- ✓ **Promover actividades complementarias** en contacto con la naturaleza y al aire libre, deportes como el senderismo, equitación, festivales de música y danza tradicional, talleres de productos artesanales, museos de procesos de producción tradicionales, centros de interpretación de la naturaleza, promoción de gastronomía local, rutas fotográficas, etc.
- ✓ **Captar otro tipo de clientela** como escolares o estancias de trabajo que permitan **desestacionalizar** el turismo rural.
- ✓ **Crear un sistema de clasificación propio para los alojamientos rurales**, como en la actualidad, por ejemplo, las estrellas de los hoteles. Antes de reservar un lugar de alojamiento, los visitantes desean algún tipo de indicación o garantía sobre la existencia de unas normas mínimas. Los sistemas de clasificación son esenciales para garantizar al cliente que se ofrecen constantemente productos de calidad, con categorías de precios diferentes.
- ✓ **Tour operadores.** También puede recurrirse a los tour operadores para promover los lugares de alojamiento en destinos rurales. Para los lugares de alojamiento recientemente establecidos, los tour operadores ofrecen la ventaja de conocer el mercado de turismo. Destinos de turismo rural pueden ser incluidos en itinerarios cuyo producto principal sea otro.
- ✓ **Uso de Internet.** Un número creciente de destinos del turismo rural está adoptando una política de marketing directo para comercializar sus productos. Internet constituye un instrumento ideal para promover los productos de turismo rural ya que permite el acceso a todo el mundo y son cada vez más las personas que utilizan este medio para contratar por ellos mismos su paquete vacacional sin recurrir a intermediarios.
- ✓ **El establecimiento ha de ser organizado y gestionado por la propia población local**, buscando un desarrollo autónomo y no dependiente, optimizando los beneficios. Se ha de evitar que el turismo rural sea dirigido y explotado por un pequeño y poderoso grupo de empresarios que no pertenecen a la comunidad.
- ✓ **La formación y la educación** son fundamentales para el turismo rural, particularmente en la crítica fase inicial. Es preciso impartir formación a los responsables locales, por ejemplo, en la administración, el desarrollo de productos y el marketing. Al adquirir las calificaciones y conocimientos apropiados, estas personas podrán formar a su vez a otras a nivel práctico. También es preciso formar a los proveedores de productos u

operadores de turismo rural sobre: atención al cliente, competencias lingüísticas, normas sobre los productos, principios básicos de marketing, administración de empresas, Internet.

- ✓ **Inversión y financiación.** Si bien el turismo rural es una actividad esencialmente del sector privado y de las empresas pequeñas en particular, es necesario invertir en la industria a varios niveles para impulsar el turismo y garantizar a los visitantes una experiencia agradable y de calidad. Los particulares deben estar dispuestos a asumir ciertos riesgos para poder tomar parte en el turismo, ya que el sector privado será el que más beneficios obtenga del mismo. Pero es necesario el apoyo estatal, es improbable que el sector privado invierta en turismo rural, a menos que el Estado ofrezca diversos tipos de apoyo como: asistencia técnica, desarrollo de infraestructura, por ejemplo, carreteras, señalización, etc., concesión de subvenciones para empresas de reciente creación, o de subvenciones o créditos para mejorar las ya establecidas, llevar a cabo programas de incentivos fiscales y apoyo en marketing: inclusión en folletos, sitios web nacionales, etc. También los organismos internacionales como la Unión Europea pueden contribuir al desarrollo del turismo rural, ofreciendo apoyo técnico y financiero a los gobiernos y administraciones regionales.

3.4.- Trámites legales y constitución.

El primer paso a la hora de poner en marcha el funcionamiento la empresa objeto de este TFC es la elección de la forma jurídica elegida para constituirse como sociedad en función de las ventajas e inconvenientes que ofrece cada una de ellas.

Después de estudiar las principales formas jurídicas se elige la de Sociedad Limitada porque es la que mejor encaja con las necesidades de la empresa objeto de este TFC ya que la empresa va a tener tres socios, siendo el factor clave la responsabilidad que sean asumir ya que en el caso de la Sociedad Limitada ésta se limita al capital aportado. En este caso no es tan importante la cantidad de capital inicial requerida ya que el capital inicial aportado por los socios es mayor que el mínimo exigido tanto en el caso de la Sociedad Limitada (3.005,06€) como en el de la Sociedad Anónima (60.101,21€). Además es también muy importante la responsabilidad que se desea asumir, que en este caso se limitará al capital aportado descartándose de este modo la Comunidad de Bienes y la Sociedad Limitada entre otras.

Una vez se ha decidido la forma jurídica a emplear, se detallan los pasos y trámites a seguir para realizar la inscripción de la sociedad:

1. Solicitud del Certificado de denominación social al Registro Mercantil.
2. Depósito en entidad bancaria del capital social aportado (mínimo de 3.005,06€).
3. Redacción de Estatutos.
4. Firma de la Escritura de Constitución ante notario.
5. Solicitud de CIF provisional para empezar a operar.
6. Pago de Impuestos correspondientes.
7. Inscripción en el Registro Mercantil.
8. Solicitud de CIF definitivo, Impuesto de Actividades Económicas y declaración censal.
9. Solicitud del Código Cuenta de Cotización y alta de trabajadores en caso de ser necesario.
10. Solicitud de Licencia de Actividades expedida por el Ayuntamiento.

Después de este primer paso, que es igual para todos los sectores, se considera necesario informarse de los pasos y diferentes posibilidades a seguir tratándose de una empresa de turismo rural. En primer lugar es preciso acudir a la Dirección General de Turismo de cada Comunidad Autónoma para obtener información de todas las ayudas establecidas y de los trámites a cumplir para acceder a ellas así como toda la información de otros organismos a los que acudir para solicitar las subvenciones. Algunas comunidades tienen varios programas de ayudas simultáneos que dependen de Turismo y de las direcciones generales de Agricultura o Empleo. También es conveniente leer regularmente el boletín oficial de cada Comunidad, que suele publicar las convocatorias de subvenciones oficiales y las disposiciones establecidas para su consecución.

Una vez se conocen las ayudas a las que puede acceder y se elige aquella que más se ajusta a sus necesidades, es conveniente que se conozcan los trámites necesarios para acceder

a ella: Si el negocio que se desea poner en marcha está relacionado con la hostelería, desde el punto de vista legislativo y fiscal no se establecen diferencias entre un hotel rural y de otro tipo. Es decir, los centros hoteleros rurales están considerados como empresas turísticas en general y deben cumplir así los requisitos exigidos de acuerdo con su categoría (tamaño de habitaciones, número de cuartos de baño, anchuras de pasillos y escaleras...). En el caso del alquiler de una o varias viviendas independientes no será necesaria la obtención de una licencia fiscal específica. La razón es muy sencilla: no existe esa licencia. De modo que no podrá cargarse el IVA, pero sí estará obligado a declarar los ingresos. En algunas Comunidades Autónomas esta modalidad de alojamiento se incluye en la reglamentación de turismo rural. Por ello, deberá ajustarse a las normas establecidas en cada autonomía. Las empresas de deportes de aventura, equitación, etc. necesitan, al igual que en los demás casos una licencia fiscal. Debido a la proliferación de empresas de este tipo y al aumento de practicantes al aire libre algunas Comunidades Autónomas intentan normalizar y controlar la práctica organizada de las mencionadas actividades.

Una vez se conocen las licencias que se necesitan y el tipo de negocio que se quiere poner en marcha, lo mejor es desarrollar por escrito el proyecto y ponerlo en conocimiento de las autoridades correspondientes. Se deberá incluir en el plan el presupuesto estimado y la actividad detallada que se realizará. Los datos que solicitan las administraciones son muy variados. Desde la denominación del proyecto, el objeto del mismo o la línea de actuación, hasta la localidad donde se desarrollará la inversión y su plazo de ejecución y las administraciones estimarán si el plan cumple los requisitos para obtener las subvenciones (lo justifica también la realización de este TFC, pues serviría de base para la realización de los citados proyectos). En caso afirmativo, el futuro empresario recibirá la comunicación y el dinero en un plazo máximo de 18 meses desde la presentación del proyecto. Es aconsejable adjuntar las licencias necesarias desde el primer momento para agilizar los trámites, en el caso de que el proyecto sea aceptado.

En el caso de la Comunidad Valenciana la documentación necesaria para obtener la inscripción en el Registro de Empresas y actividades turísticas es la siguiente:

- ✓ Acreditación de la propiedad de la explotación o empresa.
- ✓ Declaración de precios de los servicios y periodo de funcionamiento.
- ✓ Certificado de empadronamiento o acreditación de su vinculación laboral al municipio en el que se encuentran situadas las instalaciones.
- ✓ Certificado del ayuntamiento relativo a las siguientes materias:
 - Garantías de funcionamiento del abastecimiento de agua y suministro de energía eléctrica.
 - Calidad del agua para consumo humano.
 - Efectividad de los sistemas de eliminación de residuos sólidos y evacuación de vertidos.
- ✓ Cédula de habitabilidad de las viviendas/instalaciones o certificación del técnico municipal.

3.4.1.- Legislación.

Como ya se ha comentado en el capítulo 2 de este Trabajo, el desarrollo de la actividad turística en el medio rural de la Comunidad Valenciana pretende incorporar a la oferta turística un producto complementario al conocido como turismo “de sol y playa” y además se considera de gran importancia aprovechar los efectos positivos que para la población de las zonas del interior puede tener el incremento de la actividad turística, especialmente en relación con la diversificación e incremento de las rentas agrarias y la fijación de la población a su entorno tradicional.

Así, en 1994 aparece en la Comunidad Valenciana el **decreto regulador del alojamiento turístico rural en el interior de la Comunidad Valenciana**, el cual toma en consideración las características especiales del sector rural adaptándolo a nuestra comunidad, modificándose dicho decreto a finales de 1999 y actualizándose finalmente a principios del año 2005, con lo que se actualiza a las necesidades cambiantes del turismo rural (véase el Decreto 188/2005, de 2 de diciembre en el Anexo 1).

En este decreto se hace eco de las características específicas del turismo de interior en materia de alojamiento, diferencias basadas en el hecho de que en ciertos supuestos la exigencia de parámetros de dotaciones y servicios perjudica más que beneficia al visitante y al propio desarrollo de la actividad. Ello no supone, en modo alguno, promover un modelo de alojamiento degradado, que respondería a un enfoque “naturalista” totalmente superado. Lo que se pretende es abrir el abanico de ofertas a otras modalidades que, cumpliendo unos requisitos mínimos de calidad, tienen una demanda constatada y cuyos déficits dotacionales resultan ampliamente compensados por el intenso contacto con el medio y la experiencia individual. Todo ello, planteado de forma que resulte compatible con las opciones de alojamiento turístico más generales, tales como hoteles, campamentos de turismo o apartamentos, cuya ubicación en las zonas de interior sigue siendo perfectamente posible y estratégicamente deseable.

El decreto se elabora pretendiendo incrementar la dotación cuantitativa de plazas de alojamiento en zonas de interior, abriendo una vía eficaz y positiva de recuperación del patrimonio edificado tanto urbano como diseminado.

Del mismo modo, se considera de gran importancia estratégica conseguir que el beneficiario de las rentas que la actividad turística genere sea de la población de las zonas en que se desarrolla. Para ello, es necesario evitar que, a la sombra de esta iniciativa, proliferen actuaciones de naturaleza especulativa o que únicamente tengan como finalidad obviar el cumplimiento de requisitos de dotaciones y servicios más estrictos previstos en la normativa reguladora de establecimientos hoteleros o apartamentos turísticos. Otro objetivo de la norma es el de hacer compatible la existencia de un tipo de alojamiento «diferente» con unas condiciones de calidad suficiente, y un profundo respeto por el medio ambiente. El tratamiento administrativo de esta modalidad de alojamiento requiere la rapidez, sencillez y claridad por el que en el decreto se establecen fórmulas muy simples de relación entre la administración y los interesados, sin detrimento de las funciones de control y supervisión que,

en beneficio del cliente y, en suma, de la propia actividad turística, la administración debe seguir asumiendo.

Con esto se pretende dar salida a una gran problemática que hasta estos últimos años ha supuesto la pérdida de edificaciones antiguas. Ante la dejadez de los propietarios por las bajas perspectivas de aprovechamiento se terminaron por abandonar en algunos casos o a malvenderlos en otros.

Se intenta que las casas rurales puedan ser ofertadas como alojamientos de uso exclusivo o utilizadas conjuntamente con los propietarios. Esto permite que los pequeños propietarios puedan llevar su vida normal con una fuente adicional de ingresos, lo cual es importante para las poblaciones rurales.

Otra de los aspectos de esta ley es limitar y excluir la introducción de tipos de edificios que no correspondan con el tipo de arquitectura tradicional o no tengan valor histórico. Se evita así la inclusión de edificios nuevos que no entrarían en la categoría de edificios de arquitectura tradicional.

3.4.2.- Ayudas y subvenciones.

La Generalitat Valenciana ofrece ayudas para la creación y cualificación de establecimientos de turismo rural. Estas ayudas van destinadas a aquellas actuaciones cuyo objeto sea la creación y adecuación de establecimientos de turismo rural, para acogerse al Decreto 188/2005, de 2 de diciembre.

Los proyectos serán de rehabilitación o restauración sustancial de edificios existentes, y que tengan una antigüedad de cincuenta años, manteniendo y recuperando la memoria histórica del inmueble y su entorno. También se dará apoyo a aquellas actuaciones cuyo objeto sea la adecuación de los establecimientos de alojamiento turístico rural existentes a las necesidades de la demanda en aspectos tales como diversificación de la oferta, incorporación de nuevas tecnologías y en general, aquellas otras que supongan un incremento efectivo en la calidad de los servicios ofertados.

Quedarán excluidas aquellas inversiones que estén dirigidas a funciones de mantenimiento o de mera sustitución.

Las ayudas ofrecidas son del 30% con un límite de 25.000€, o bien, hasta el 30% con un límite máximo de 35.000€, para los establecimientos que puedan acreditar estar en disposición de alguno de los certificados de calidad o gestión medioambiental, establecidos dentro de la “Línea de colaboración a la implantación de sistemas de calidad y gestión medioambiental en las empresas turísticas” del Departamento Qualitur de la Agencia Valenciana del Turismo.

Además, se debe tener en cuenta las ayudas ofrecidas por LEADER, nombre con el que se conocen las sucesivas iniciativas comunitarias de desarrollo rural de la Unión Europea. Corresponde a las siglas de "Liaisons entre activités de Developement de L'Économie Rural" (Relaciones entre Actividades de Desarrollo de la Economía Rural) y tiene como finalidad el fomento de las estrategias originales de desarrollo sostenible y de calidad impulsa las actividades concebidas y aplicadas por grupos de cooperación que operen a escala local. Sus objetivos son incitar y ayudar a los agentes del mundo rural a reflexionar sobre el potencial de su territorio en una perspectiva a más largo plazo y fomentar la aplicación de estrategias originales de desarrollo sostenible integradas, de calidad y destinadas a la experimentación de nuevas formas de: valorización del patrimonio natural y cultural, mejora del entorno económico a fin de contribuir a la creación de empleo y mejora de la capacidad de organización de las respectivas comunidades.

Debido a las pocas expectativas de conseguir algún tipo de ayuda en el contexto de crisis actual, los socios de la empresa optan por no solicitar estas ayudas ya que es muy poca su cuantía y conllevan un gran número de papeleo.

3.5.- Organización.

En cuanto a la organización de la empresa objeto de este TFC, ésta se va a definir considerando dos puntos de vista: el de los socios y el de los recursos humanos.

✓ **Socios:** la empresa está formada por tres socios responsables de todas las aportaciones dinerarias y no dinerarias, tal como se detalla a continuación:

- Socio 1: aportación no dineraria dos casas rurales a rehabilitar valoradas en 70.000€ y a aportación dineraria de 80.000€.
- Socio 2: aportación dineraria de 150.000€
- Socio 3: aportación dineraria de 150.000€

De modo que, como puede observarse cada uno de ellos cuenta con la misma cantidad de participaciones dentro de la empresa (33,33% cada socio). Así la empresa cuenta con una cantidad dineraria de 380.000€ junto con dos casas rurales a rehabilitar valoradas en 80.000€.

✓ **Personal:** la empresa estará compuesta por una plantilla fija de ocho empleados, de los cuales siete estarán contratados a tiempo completo y el otro a tiempo parcial (media jornada). Además se contratarán 2 empleados más por horas en función de las necesidades del negocio. De este modo el personal de la empresa se reparte de la siguiente forma (para mayor detalle consultar el capítulo 5 de este TFC):

- Personal de limpieza: un empleado a jornada completa y un empleado por horas en función de la demanda.
- Personal de cocina: un empleado a jornada completa y otro a media jornada.
- Camareros: dos empleados a jornada completa.
- Monitores: un empleado a jornada completa y otro contratado por horas en función de las necesidades de la empresa.
- Personal de recepción y gestión de reservas: un empleado a jornada completa.
- Gerente: empleado a jornada completa.

3.6.- Producción y prestación de servicios.

Como ya se ha indicado en párrafos anteriores el complejo tiene una capacidad para un total de cincuenta y seis personas en régimen de alojamiento, dieciséis de estas plazas correspondientes al hotel y el resto a las casas rurales en alquiler. Además el restaurante tiene una capacidad para treinta personas.

A pesar de que cada vez cobran mayor importancia las “escapadas” o viajes de fin de semana, el sector del turismo rural se caracteriza por una fuerte estacionalidad ya que la demanda se concentra en periodos muy concretos del año, como verano y vacaciones de Semana Santa (como ya se ha indicado en el punto 3.3. DAFO). Las causas de esta estacionalidad se deben a que en estas épocas del año la gente tiene vacaciones en sus respectivas ocupaciones y aprovechan el tiempo libre para el turismo. Otra razón importante es la climatología, el buen tiempo invita a realizar actividades al aire libre. También es usual que grupos de jóvenes aprovechen las vacaciones navideñas (Nochevieja, entre las más destacadas) para realizar un viaje y pasar unos días con los amigos en una casa de estas características.

Para gestionar mejor la capacidad productiva del servicio se asignarán los periodos de vacaciones del personal cuando la demanda sea baja, como por ejemplo en los meses de Noviembre o Febrero. También aprovecharemos estas épocas de menor actividad para realizar las reformas y los mantenimientos de las instalaciones y los equipos en caso de que sea necesario, así como para dar cursos de formación a los empleados.

Como veremos más adelante, algunos elementos del Marketing Mix (capítulo 4 de este Trabajo) ayudarán a luchar contra la estacionalidad de la demanda. Por ejemplo, está planteando la posibilidad de lanzar un programa adaptado para escolares y para empresas que se realizará en otras épocas del año que no coincidan con las de mayor demanda, por ejemplo, a inicios del Otoño o Primavera. Y otra de las medidas que se adoptarán es la variación de precios dependiendo de la época del año, de manera que el precio será menor en las épocas de baja demanda en las que se ofrecerán, además, descuentos y ofertas.

Otro aspecto a tener en cuenta son las innovaciones tecnológicas. En este aspecto se siguen las tendencias del mercado en el uso de las nuevas tecnologías de manera que se dispone de una página web (en español y en inglés) que los clientes pueden visitar para informarse y hacer sugerencias sobre nuestros servicios, instalaciones, precios y promociones, y desde la que se pueden realizar directamente sus reservas. También está previsto contar con una cuenta en las principales redes sociales, garantizando de este modo una mayor difusión de la empresa, sus descuentos y ofertas y aumentando el contacto con sus clientes.

También se emplean sistemas informáticos como soporte para la gestión de todo el complejo y se dispone de una base de datos que actualizamos constantemente con la información sobre clientes, un sistema de control de inventarios, sistema de control de las reservas, base de datos con proveedores y un sistema avanzado de contabilidad para la realización de facturas y el cálculo de nóminas.

3.7.- Calidad.

Se considera que la calidad es un aspecto fundamental como instrumento de diferenciación frente al resto de opciones de alojamiento y restauración que podemos encontrar como competidores directos, por lo que se van a implantar en la empresa las normas de calidad para casas rurales elaboradas por el Instituto para la Calidad Turística Española en el año 2001:

- ✓ Norma 1: Dirección
- ✓ Norma 2: Infraestructuras y equipamiento
- ✓ Norma 3: Acogida y estancia
- ✓ Norma 4: Limpieza y Mantenimiento
- ✓ Norma 5: Seguridad y Medio Ambiente
- ✓ Norma 6: Comercialización

Estas normas definen los requisitos que debe cumplir una casa rural para participar en el Sistema de Calidad para casas rurales. Dichos requisitos se refieren tanto a las instalaciones y equipamiento como a los procesos de prestación del servicio.

Los requisitos que contienen las normas se basan en las necesidades y expectativas de los clientes. Alguno de estos requisitos, debido a su importancia, se considera obligatorio, lo que significa que debe ser cumplido por el establecimiento turístico como condición indispensable para acceder a la Marca de calidad. El incumplimiento de alguno de estos requisitos en el momento de la verificación externa implica no alcanzar las condiciones necesarias para obtener la certificación y la concesión de la marca de calidad.

Dicho sistema de calidad se ha concebido desde la autorregulación y su incorporación a él es totalmente voluntaria. El propietario de la casa rural es el que asume las responsabilidades frente al consumidor y al resto de propietarios de casas rurales adheridas al Sistema, de adecuarse a los requisitos respecto a las instalaciones, los equipamientos y los procesos de servicio del establecimiento contemplados en las Normas de calidad UNE 183001 para alojamientos rurales.

La incorporación de un establecimiento turístico rural al sistema de calidad sigue la siguiente secuencia de acciones:

1. Solicitud de participación a través de una asociación.
2. Firma del protocolo de adhesión al Sistema.
3. Asistencia a los cursos de cualificación e información que se organicen sobre la implantación del Sistema de calidad para casas rurales.
4. Cumplimentación del cuestionario de auto evaluación y ajuste de los resultados obtenidos con los requisitos de la Norma.
5. Diseño e implantación de un plan de mejora con las deficiencias detectadas.

6. Solicitud de verificación externa del cumplimiento de los estándares de calidad recogidos en la Norma.
7. Verificación externa (auditoria)
8. Concesión del sello de calidad (verificación favorable).

Como se observa en los párrafos anteriores, para facilitar la comprensión y aplicación, la Norma se divide a su vez, en seis normas de calidad de servicio vinculadas cada una de ellas a un área. A continuación se detallan cada una de ellas.

3.7.1.- Norma 1: Dirección.

La primera norma tiene por objeto definir los requisitos para un sistema de gestión de calidad aplicables a las actividades propias de la Dirección y Gestión de casas rurales

En dicha norma se comenta que es el propietario de la casa rural el responsable de cumplir los requisitos de la Norma de calidad y debe establecer los mecanismos de gestión y organización necesarios para asegurar en todo momento y en todo tipo de servicio que se alcanzan los niveles y objetivos de calidad definidos. Entre las actuaciones que debe realizar destacan las siguientes:

- ✓ Comunicar a su personal la importancia de la calidad. Difundir la política de calidad entre el equipo de trabajo y procurar la implicación del personal en llevarla a cabo.
- ✓ Definir la política de la calidad y establecer los objetivos.
- ✓ Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para poder llevar a cabo dicha política.
- ✓ Realizar revisiones del sistema de gestión de la calidad al menos una vez al año.

3.7.2.- Norma 2: Infraestructuras y equipamiento.

Dicha norma tiene por objeto definir las características de calidad y requisitos aplicables a las infraestructuras y equipamiento de la casa rural como alojamiento turístico.

Las casas rurales pueden presentar diferentes fórmulas como consecuencia de la modalidad de la estancia turística a que se destina y por la relación de la casa rural con el edificio en que se ubica. Las posibles fórmulas admitidas son las siguientes:

- ✓ Casa por habitaciones: Casa rural de alojamiento en habitaciones.
- ✓ Casa completa: Casa rural de alquiler completo.

En ambos casos puede darse:

- ✓ Edificio independiente
- ✓ Edificio de viviendas: Ubicación en un edificio en el que hay más viviendas, utilizadas por el propietario o constituyendo otras casas rurales.

Los edificios en los que se instalen las casas rurales deben responder a unas características arquitectónicas específicas que permitan la integración armoniosa del edificio con el entorno arquitectónico y natural de la zona, evitando la discrepancia con las características propias de la arquitectura tradicional de la zona y el entorno.

Los materiales utilizados en la construcción del edificio deben adecuarse también a las características constructivas del área en que se ubica y el edificio debe presentar un buen estado de conservación en sus elementos internos y externos.

Para verificar que se cumple esta norma el plan de calidad contendrá instrucciones documentadas para asegurar que se cumplen los requisitos de esta norma: deberán ser registradas todas las reclamaciones de clientes referidas a infraestructuras y equipamiento y el propietario deberá solicitar periódicamente de los clientes su impresión sobre el equipamiento de la casa y sugerencias de mejora. Dichos resultados serán registrados.

3.7.3.- Norma 3: Acogida y estancia.

Esta Norma tiene como fin definir las características de calidad y los requisitos aplicables a los procesos del servicio de acogida y estancia en las casas rurales como alojamiento turístico.

El cliente debe disponer de información exacta sobre la localización del establecimiento, horarios de llegada y salida, lugar, forma de contacto y persona que a la llegada le acompañará a la casa y le informará sobre el funcionamiento del equipamiento, verificará el inventario y entregará la llave.

En este caso, como mecanismo de control el Plan de calidad comprenderá instrucciones relativas a la acogida, a la atención durante la estancia, al trato con el cliente y aquéllos que sean necesarios para el seguimiento de los indicadores de calidad establecidos, además todas las reclamaciones de los clientes referidas a su acogida y estancia serán registradas y aquellas que sean de mayor importancia o que se repitan deben ser objeto de mejora.

El propietario deberá solicitar periódicamente de los clientes su impresión sobre la acogida y estancia en la casa rural y sus posibles sugerencias de mejora que han de ser registrados.

3.7.4.- Norma 4: Limpieza y mantenimiento.

Esta Norma tiene por objeto definir las características de calidad y los requisitos internos aplicables a los procesos de limpieza y mantenimiento de las instalaciones y equipamiento de la casa rural como alojamiento turístico.

Las casas rurales dispondrán de un espacio para el almacenamiento de la lencería y los utensilios y productos de limpieza. Dichos espacios estarán limpios y ordenados. Los stocks mínimos de lencería y productos estarán definidos y formalizados y se evitará la utilización de productos agresivos para el medio ambiente.

En todo tipo de establecimientos se realizará obligatoriamente una limpieza exhaustiva entre la estancia de un cliente y el siguiente que garantice la calidad del servicio ofrecido.

Para verificar su cumplimiento el plan de calidad debe contener instrucciones para que se realicen las actividades necesarias para asegurar que se cumplen los requisitos indicados en la Norma. Dichas instrucciones estarán documentadas en lo que se refiere al alcance, frecuencia y responsabilidad de la realización: en la limpieza de las casas se debe cumplimentar las rutinas de limpieza, comprobar las existencias de lencería, vajilla y artículos de limpieza y comprobar el funcionamiento de luces y demás equipos. Además se indican las labores de supervisión de limpieza de las distintas estancias de la casa y el resultado de estas supervisiones será registrado y archivado, considerándose las deficiencias significativas como situaciones adversas a la calidad y objeto de mejora.

En la supervisión del mantenimiento de instalaciones se debe cumplimentar información acerca de las tareas realizadas y el grado de frecuencia y se deben planificar las revisiones e inspecciones reglamentarias. El resultado de estas supervisiones se registrará y archivará para su utilización como indicador de calidad.

3.7.5.- Norma 5: Seguridad y medio ambiente.

La finalidad de esta Norma es definir las características de calidad y los requisitos internos aplicables a las actividades relacionadas con la seguridad de los empleados y clientes y al cuidado y mejora de la calidad ambiental de las casas rurales como alojamientos turísticos.

El propietario debe definir un sistema para garantizar la seguridad de los empleados y de los clientes, dotando al establecimiento de los equipamientos y medios oportunos. Dentro de este sistema se deben considerar los siguientes elementos: sistema contra incendios, aparatos a presión (calderas), aparatos a gas, instalaciones eléctricas, evacuación del edificio, calefacción y aire acondicionado y equipos mecánicos. Además se definirá un sistema de mantenimiento preventivo y se tendrán previstas actuaciones que garanticen la pronta atención médica de los clientes.

Como mecanismo de control el plan de calidad constará de instrucciones que aseguren el cumplimiento de los requisitos de esta Norma. Dichas instrucciones estarán documentadas en cuanto a su alcance, frecuencia y responsabilidad de realización.

El resultado de las supervisiones será registrado y archivado. En el caso de encontrar deficiencias significativas se tratarán como situaciones adversas a la calidad y se establecerán los oportunos indicadores de gestión medioambiental para asegurar que en el uso y la prestación de los servicios de la casa rural se respeta el medio ambiente.

3.7.6.- Norma 6: Comercialización.

Esta Norma tiene por objeto definir las características de calidad de los requisitos internos aplicables al proceso de comercialización de las casas rurales como alojamientos turísticos.

Aunque mucha de la información escapa al control real del propietario, se entiende que éste intentará, en la medida de lo posible, adecuar la información a la realidad del establecimiento. La comercialización de la casa rural puede hacerse directamente entre el propietario y el cliente final, pero también a través de intermediarios tales como mayoristas, agencias de viajes, centrales de reserva y entidades públicas y/o privadas legalmente capacitadas para la intermediación turística.

El control del proceso de información y comunicación incluirá los siguientes aspectos: Actualización de los folletos y material promocional, comunicación sobre las posibles variaciones en la información del establecimiento a las entidades que lo promocionan, adquisición y análisis de los diferentes medios que incluyen datos sobre su establecimiento y contactar con aquellos en los que aparece algún dato erróneo.

El control del proceso de intermediación contendrá los siguientes aspectos: verificación de entidades que actúan como intermediarios, archivo de las cartas enviados por los clientes solicitando reservas y archivo de una copia de cada una de las confirmaciones enviadas a los clientes con las fechas.

4. PLAN DE MARKETING

Al tratarse de una empresa de nueva creación, los objetivos a seguir estarán relacionados con la introducción de la empresa en el mercado. Se desea perseguir un crecimiento basado en una diversificación concéntrica ya que los diferentes servicios ofrecidos - alojamiento, restauración, actividades de ocio - están relacionados.

Inicialmente seguiremos una estrategia de retador ya que nuestra intención es en un futuro, llegar a ser la empresa líder de la comarca en este sector.

A continuación se detallan los objetivos que se han fijado para el primer año de funcionamiento del complejo y las estrategias a seguir para alcanzarlos. Un Resumen de los mismos aparece en la Tabla 21.

El primer objetivo se refiere a los **niveles de ocupación** que se desean alcanzar, en alojamiento se desea obtener un nivel de ocupación medio cercano al 30%, en el restaurante se ha considerado un nivel de ocupación entre el 40% y 50% al igual que para las actividades. Durante los tres primeros años se pretende mantener estos niveles de ocupación o incrementarlos ligeramente y pasados los tres primeros años se perseguirá aumentar ligeramente el nivel de ocupación cada año, con el objetivo final de consolidarnos en el mercado en un plazo de 10 años.

Al mismo tiempo se pretende conseguir que nuestro **servicio sea reconocido por su gran calidad** y una importante **imagen de marca**. Se desea posicionarnos como la empresa líder del sector dentro de la comarca. Esto se medirá a través de la cuota de mercado de nuestra empresa y la de la competencia. Obviamente, en los primeros años no podremos lograr este objetivo completamente ya que va directamente relacionado con el primer objetivo establecido. En este sentido, a medida que aumente la ocupación de nuestra empresa, aumentarán nuestros clientes y nuestra posición en el sector, lo que ayudará a consolidar poco a poco la imagen de marca y calidad. Por ello, éste es también un objetivo a cumplir a largo plazo, en un periodo previsto de 10 años.

Otro de los objetivos que se pretenden es lograr una **fidelización de los clientes**. En este aspecto pretendemos que los clientes nos visiten una media de dos veces al año. Para conseguirlo se pretende tener una base de datos actualizada con los datos personales de cada cliente y en la medida de lo posible sus preferencias y apuntes sobre las actividades que ha realizado en sus visitas, número de visitas, fechas, estancia media por visita,...de manera que esto nos permita, además de mandar felicitaciones en fechas señaladas como su cumpleaños y Navidad, saber sus gustos y preferencias para adaptarlos a los descuentos por puntos acumulados.

Otro de los objetivos a destacar es la atracción a nuestro complejo de **nuevos segmentos**, no sólo familias o grupos de amigos que vienen en vacaciones, si no ampliar el mercado realizando promociones u ofertas para grupos de veinte a treinta personas que vengan a pasar uno o dos días al complejo para realizar actividades en contacto con la naturaleza y/o el medio rural. Con estas promociones pretendemos atraer a colegios, asociaciones e incluso directivos o trabajadores de otras empresas y de modo que este tipo de

grupos vengan en temporadas donde la demanda es más baja como días laborables o meses de octubre y noviembre. El objetivo es que el índice de ocupación en temporada baja sea como mínimo del 10%-15%.

OBJETIVOS	PLANES DE ACCIÓN
Nivel de ocupación medio en alojamiento del 30% (captar nuevos clientes)	Guías, folletos, anuncios, ferias, publicity, páginas webs especializadas y todos los instrumentos que dan a conocer nuestra empresa en el mercado.
Posicionamiento en el mercado como un servicio de calidad.	Certificación como empresa de calidad por el sistema de calidad de casas rurales, encuestas de satisfacción del cliente, buzones de sugerencias y planes de mejora a partir de las mismas.
Fidelización clientes. Conseguir que nos visiten más de una vez al año.	Obsequios a los clientes, felicitaciones, marketing directo, programa de puntos.
Diversificar el público objetivo: empresas, escolares, etc	Visitas a colegios y empresas y descuentos para estos colectivos.

Tabla 21. Objetivos y planes de acción planteados para el primer año del plan de marketing

A tener en cuenta es que el responsable de la consecución de dichos objetivos en última instancia es el gerente, pero toda la empresa está implicada en poder alcanzarlos y todo el mundo se siente responsable de los mismos estos objetivos planteados tienen una duración anual que se revisarán transcurrido el plazo para hacer las correcciones necesarias y definir los objetivos del siguiente año.

A continuación se detallan cada uno de los elementos y características a tener en cuenta para llevar a cabo el plan de Marketing Mix y, de este modo, ayudar a cumplir los objetivos planteados.

4.1.- Definición del producto/servicio.

Un aspecto muy importante a considerar en el caso de un servicio turístico es el medio físico en el cual se va a prestar dicho servicio. Como ya hemos señalado, el complejo objeto de este TFC se encuentra ubicado en el municipio valenciano de Alpuente.

En cuanto a las características del complejo (ya detalladas en el apartado 3.2. de este Trabajo), éste consta de cinco casas rurales y un hotel con una capacidad total de cincuenta y seis personas, además de un restaurante (dentro del hotel) con capacidad para treinta personas.

Pero los ingresos no van a provenir únicamente del alojamiento y de los comensales que acudan al restaurante, sino que también se ofrecerán varias actividades, que buscarán hacer más atractiva nuestra oferta y así aumentar las estancias.

En detalle los servicios ofertados en el complejo son:

- ✓ Servicio de **alojamiento en hotel**, dentro del cual se incluyen las actividades típicas de un hotel como: servicio de limpieza, servicio de lavandería, ropa de cama, limpieza de habitaciones... así como otros servicios extra como: wifi gratuito, salas de juego,... Destacar que dentro del hotel encontramos, a parte de las siete habitaciones dobles, una suite que dispone de jacuzzi, sauna y un salón individual.
- ✓ Servicio de **alojamiento en casas rurales completas** desde cuatro a doce plazas en las que, además de las instalaciones propias de cada una, los clientes pueden disfrutar de la sala de juegos del hotel así como de conexión wifi gratuita. Es importante hacer hincapié en que una de las casas es considerada una casa rural de lujo (casa Chopo) puesto que consta de dos suites con baño individual, además de sauna y mesa de billar propio y privado.
- ✓ Servicio de **restauración** en el que se sirven platos típicos de la zona tanto para clientes del complejo como para clientes externos. Se ofertará, a parte de la carta con platos típicos, un menú diario para todos los clientes al que se le aplicará un descuento para los clientes alojados en el complejo. Destacar que el horario de apertura del restaurante es de 07.30h a 02:00h durante los fines de semana y festivos así como durante toda la temporada alta y de 10:30 a 24:00 el resto del año. Permaneciendo cerrado durante el mes noviembre y todos los martes por descansos del personal.
- ✓ **Actividades de ocio que se ofertan dentro de la empresa**, es decir, las actividades para las cuales la empresa facilitará el material necesario así como el monitor o monitores correspondientes y las instalaciones en caso que fuese necesario:
 - Senderismo: actividad en la que se realizan recorridos a pie por senderos o veredas en el medio natural, que tiene como fin conocer y disfrutar los valores que este posee como la fauna y flora, el paisaje, la cultura, sus gentes y costumbres...

- Cicloturismo: consiste en desplazarse en bicicleta en el medio natural, a lo largo de caminos bien definidos.
 - Marcha Nocturna y vivaqueo: la realización de rutas por la noche y pasar toda o parte de ella al raso.
 - Observación estelar: actividad realizada en horas nocturnas y que pretende la observación y el conocimiento de algunas de las constelaciones estelares más importantes.
 - Taller de elaboración de mermeladas, confituras y licores: fabricación de mermeladas, confituras,... con productos autóctonos y de las formas más tradicionales.
 - Taller de etnobotánica: conocer la forma en que las plantas son utilizadas por el hombre, así como las técnicas que de ello se derivan hasta integrarlas en su patrimonio cultural.
 - Taller de arcilla: realización de figuras u objetos con arcilla natural.
- ✓ **Actividades de ocio subcontratadas**, que se ofertan por parte de nuestra empresa a los clientes pero que en esta primera fase se van a subcontratar a empresas locales y que se realizarán íntegramente en sus instalaciones y bajo su responsabilidad:
- Paintball: juego que consiste en la batalla entre dos equipos que se enfrentarán por un objetivo marcado. Los equipos lucharán disparándose bolas de pintura, fabricadas con material 100% biodegradable. Esta actividad se realizará en un espacio al aire libre especialmente preparado para ello.
 - Paseos a caballo: actividad en la que se realizan marchas a caballo por el medio natural, con la finalidad de poder disfrutar de la naturaleza y del contacto con los animales.
 - Quads: actividad que consiste en ir con un vehículo tipo quad, lo que nos permite conocer lugares naturales más inaccesibles y lejanos. La actividad se realizará por caminos ya marcados para así no dañar el medio ambiente que nos rodea.

Es importante destacar que el principal servicio es el alojamiento, siendo los servicios de restauración y las actividades de ocio servicios que añaden valor al alojamiento y que, además, suponen la principal diferenciación con respecto la competencia. Estas dos actividades secundarias o complementarias son opcionales para los clientes y su precio no está incluido en el precio del alojamiento.

4.1.1.- Flor de servicio de Lovelock.

Según Kotler, el servicio básico que se busca es el alojamiento en el medio rural; el real sería el alojamiento complementado con actividades que permitan mayor ocio y contacto con la naturaleza; y el aumentado sería el alojarse a una casa o al hotel del Complejo El Bosque para disfrutar de los máximos lujos posibles.

Siguiendo la flor del servicio de Lovelock (Lovelock, 1996) a continuación se comentan cuáles son los principales servicios complementarios que ofrecemos:

- ✓ **Información:** Proporcionar información general y clara al cliente sobre las características del servicio. Esta información se refiere al servicio que se ofrece, las distintas posibilidades de alojamiento, las actividades de ocio, las características de las distintas casas y el hotel, el precio de los servicios, la carta en el restaurante con sus correspondientes precios, las normas de comportamiento en las casas alquiladas y en el hotel, información sobre las fechas disponibles, confirmación de reservas, mapas, carteles e indicaciones para llegar al lugar, facturas, etc.

Gran parte de esta información la ofreceremos a través de la página web de la empresa, además en las instalaciones también se encontrarán de forma impresa documentos o carteles con los precios, las características, las normas de comportamiento, etc.

- ✓ **Consultas:** Información de forma personalizada dirigida a satisfacer las dudas concretas de un cliente. Desde la página web se dispone de un servicio a través del cual el cliente puede preguntar vía e-mail acerca de las cuestiones que considere oportunas. Además el cliente dispone de un teléfono de consulta desde el cual puede preguntar cualquier duda que le surja. En el hotel, el personal de recepción también puede cumplir esta función.
- ✓ **Toma de pedidos:** Debe ser rápida, amable y accesible. En este caso, la reserva se realiza de forma automática a través de la página web, es el cliente quien gestiona en la mayoría de los casos su propio pedido. También en el restaurante incluimos la posibilidad de hacer reservas para una fecha concreta.

Otra toma de pedidos es la referente a las distintas actividades que desea llevar a cabo el cliente en nuestro complejo. Para poder gestionar todas las reservas y que no se produzcan problemas se dispone de una aplicación informática para poder controlarlo.

- ✓ **Cortesía / hospitalidad:** Busca hacer más agradable el servicio. En esta empresa hay numerosas formas de cortesía, desde la bienvenida al complejo a los clientes en el servicio de recepción, la visita con el cliente de las instalaciones y el acompañamiento hasta el alojamiento que haya escogido (hotel o casa) para comprobar que todo es de su agrado.

En la suite del hotel y en la casa de lujo el cliente puede disfrutar de productos gastronómicos típicos de la zona. En las distintas casas y en todas las habitaciones, se pueden encontrar ropa de cama, toallas, así como productos de aseo personal, además de folletos acerca de la zona y de sus elementos turísticos más destacados, revistas acerca de la naturaleza y el medio ambiente. En el hotel hay un pequeño salón donde los clientes pueden leer, ver la televisión o charlar con los amigos.

- ✓ **Custodia:** Hace referencia al cuidado de las posesiones del cliente mientras que disfruta del servicio. En este caso, en el complejo hay con un servicio de parking para los clientes y en todas las habitaciones del hotel y en las casas hay una pequeña caja fuerte para que el cliente pueda guardar las pertenencias que considere convenientes.

- ✓ **Excepciones:** En el restaurante existe un menú de día y otro de noche, así como menú para niños. Además en las habitaciones a petición de los clientes que lo soliciten puede colocarse una cuna para los niños pequeños.

Desde la página web se incluye además la posibilidad de poder hacer quejas o sugerencias para mejorar nuestro servicio. En el complejo también hay un buzón de sugerencias y hojas de reclamación a disposición de los clientes.

- ✓ **Facturación:** Las facturas de la empresa son claras, exactas y bien explicadas. La persona encargada de la recepción del hotel se ocupa también de la facturación de los servicios del hotel, de las casas alquiladas y de la facturación de las actividades realizadas.

En el caso de la habitación de hotel se suele incluir en la factura el precio de la habitación por el número de días, desayunos, almuerzos y cenas consumidos en el restaurante por cada huésped de la habitación y las actividades realizadas por cada persona. En el caso de la casa alquilada se incluye el precio total de la casa, los servicios de restaurante y las actividades individuales.

La factura suele entregarse antes de la salida del cliente. Para aquellas personas que no estén alojadas en el complejo y acudan a nuestro restaurante, la facturación se realizará una vez acabado el servicio de comida y en ella se incluirán de forma detallada el precio de cada uno de los platos y bebidas consumidas e impuestos. Algo similar ocurre para las personas que visiten el complejo para realizar las actividades de ocio en él ofrecidas pero que no estén alojadas en el mismo. En este caso la factura incluirá información del precio de cada actividad individual realizada e impuestos.

Nuevamente para realizar la facturación nos apoyamos en herramientas informáticas específicas.

- ✓ **Pago:** Las formas de pago admitidas son el pago en metálico y el pago a través de tarjeta. También se admite el pago con bonos, vales o descuentos que conceda la propia empresa a sus clientes a través del programa de puntos diseñado para ello.

4.2.- Determinación del precio de venta.

La política elegida a la hora de determinar el precio por los servicios es de vital importancia ya que a través del precio es cómo se van a materializar los ingresos por los servicios/actividades que se llevan a cabo en el complejo.

En cuanto al método elegido para determinar el precio, al tratarse de una empresa nueva que todavía no tiene andadura en el mercado, se ha elegido como método principal el basado en los precios de la competencia pero sin dejar de lado la capacidad productiva, ya que es frecuente ofrecer descuentos y promociones en temporada baja, para favorecer el aumento de la demanda. También se desea ofrecer un precio especial en las actividades en el caso de grupos. Dichos precios están orientados al cliente ya que se ofrecen precios especiales para grupos de escolares, asociaciones, empresas, etc.

Las características particulares del servicio ofrecido referentes a su localización y las actividades complementarias que se ofrecen en el mismo hacen que la demanda no sea excesivamente elástica y que pequeños incrementos en los precios no traigan como consecuencia una fuga masiva de clientes. Además existen diferentes precios según categorías: en el hotel hay distintos tipos de habitaciones, la suite al ser más lujosa no tiene el mismo precio que otras habitaciones. Igual en el caso de las casas, según las características de la casa ésta tendrá un precio u otro, en función de la categoría. En el restaurante ocurre igual, según los distintos menús y los ingredientes de los distintos platos ofrecidos, estos tendrán un precio u otro.

Referente a la pregunta de cuánto debemos cobrar por los servicios ofrecidos, el precio mínimo vendrá determinado por los costes que se desean recuperar, no se puede vender a un precio que no permita cubrir los costes variables. Como precio tope se tiene como referencia el precio que ofrecen empresas similares de nuestra competencia.

Los precios serán similares a los de la competencia, a pesar de que el producto que se oferta en esta empresa incluye más servicios y actividades complementarias. Además, como se ha comentado en apartados anteriores se ofrecen descuentos en las actividades para grupos, y se ofrece un precio especial para escolares, asociaciones o empresas que decidan a traer a sus empleados.

La base para fijar estos precios serán las características del servicio (según el tipo de casa que alquilemos, que dependerá principalmente del número de plazas y los equipamientos de la misma) y por unidad de tiempo (según la duración de la estancia). En el caso del restaurante también influyen los ingredientes y productos consumidos para establecer el precio. Hay que tener en cuenta además para fijar el precio las características de la persona a la que se le da el servicio, porque como ya hemos comentado, se van a establecer promociones especiales para distintos grupos.

Es importante tener en cuenta que los precios varían dependiendo de la temporada, por lo que se han definido tres temporadas a lo largo del año:

- ✓ **Temporada Alta:** Meses de Julio y Agosto, Semana Santa, Nochevieja y los puentes de ámbito nacional (1 mayo, todos los santos, purísima, etc). Total 86 días al año.
- ✓ **Temporada Media:** Meses de Junio y Septiembre. Total 61 días al año.
- ✓ **Temporada Baja:** Resto del año. Total 218 días al año para el alojamiento y actividades de ocio y 188 para el restaurante, que permanece cerrado el mes de noviembre.

4.2.1.- Precios del alojamiento.

- ✓ **Hotel Retama:** Los precios ofrecidos para las diferentes habitaciones del hotel Retama son los que se presentan en la Tabla 22 en función de la temporada, el tipo de habitación y el uso:

		T. Alta	T. Media	T. Baja
Habitaciones dobles	2 personas	96 €	80 €	64 €
	Uso individual	60 €	50 €	40 €
Suite	2 personas	180 €	150 €	120 €
	Uso individual	113 €	94 €	75 €

Tabla 22. Precios del alojamiento en el hotel Retama según servicio y temporada

- ✓ **Casas rurales:** Y para las diferentes casas rurales se presentan los siguientes precios para el alquiler de la casa completa en función de las características, temporadas y duración de la estancia:
 - a. Temporada Alta:

	Semana completa	Fin de semana	Día suelto
Casa Pino (10 pers.)	1.200 €	600 €	360 €
Casa Carrasca (12 pers.)	1.440 €	720 €	480 €
Casa Abeto (6 pers.)	840 €	420 €	240 €
Casa Travina (8 pers.)	960 €	480 €	300 €
Casa Chopo (4 pers.)	960 €	480 €	300 €

Tabla 23. Precios de alquiler de las casas rurales según duración de la estancia en temporada alta.

- b. Temporada Media:

	Semana completa	Fin de semana	Día suelto
Casa Pino (10 pers.)	1.000 €	500 €	300 €
Casa Carrasca (12 pers.)	1.200 €	600 €	400 €
Casa Abeto (6 pers.)	700 €	350 €	200 €
Casa Travina (8 pers.)	800 €	400 €	250 €
Casa Chopo (4 pers.)	800 €	400 €	250 €

Tabla 24. Precios de alquiler de las casas rurales según duración de la estancia en temporada media.

c. Temporada Baja:

	Semana completa	Fin de semana	Día suelto
Casa Pino (10 pers.)	800 €	400 €	240 €
Casa Carrasca (12 pers.)	960 €	480 €	320 €
Casa Abeto (6 pers.)	560 €	280 €	160 €
Casa Travina (8 pers.)	640 €	320 €	200 €
Casa Chopo (4 pers.)	640 €	320 €	200 €

Tabla 25. Precios de alquiler de las casas rurales según duración de la estancia en temporada baja.

4.2.2.- Precios del restaurante.

En el Restaurante La Ontina, se servirán platos típicos de la zona elaborados de manera artesanal y de acuerdo a las costumbres de la localidad.

Los precios oscilarán desde los 4€ de algunas tapas, entrantes y postres hasta los 18€ de los platos más elaborados. Considerándose un precio medio de 28€ a 34€ por persona en un menú a la carta.

En el restaurante se podrá encontrar un menú diario de mediodía y de noche a un precio un poco inferior a la carta que constará de primer, segundo plato y postre a elegir entre 3 variedades para cada uno de ellos con pan y una bebida incluidos y cuyos precios son los que constan en la tabla siguiente:

	Precio público general	Precio huéspedes	Niños (hasta 12 años)
Menú mediodía	18 €	15 €	6,5 €
Menú noche	24 €	19 €	8 €

Tabla 26. Precios de los menús del Restaurante La Ontina

4.2.3.- Precio de las actividades de ocio.

En el caso de las actividades realizadas por el personal propio de la empresa y con materiales de la empresa los precios son los que se presentan en la Tabla 27:

	Adultos	Niños (hasta 12 años)
Senderismo	9,00 €	5,40 €
Cicloturismo	12,00 €	7,20 €
Marcha nocturna y vivaqueo	15,00 €	9,00 €
Observación estelar	9,00 €	5,40 €
Taller alimentación	15,00 €	9,00 €
Taller etnobotánica	12,00 €	7,20 €
Taller arcilla	12,00 €	7,20 €

Tabla 27. Precios de las actividades del ocio ofertados por la propia empresa

Y en cuanto a las actividades subcontratadas, se ha negociado con las empresas que van a prestar el servicio un precio un 12% más barato para los clientes a los que la empresa les haga y gestione la reserva más un 8% del precio de la reserva como comisión por los servicios, de manera que los precios ofertados a los clientes del complejo son los que se detallan a continuación en la Tabla 28:

	Precio normal	Precio huéspedes
Painball	30,00 €	26,40 €
Paseos a Caballo	25,00 €	22,00 €
Quads	35,00 €	30,80 €

Tabla 28. Precios de las actividades del ocio subcontratadas

4.2.4.- Formas de pago y medios de pago.

Si lo que se alquila es una **casa rural** en el momento de formalizar la reserva se exigirá un 15% del coste de la misma en concepto de fianza por reserva y posibles desperfectos. En el momento de habitar la casa rural se pagará el 100% del coste de la misma. Al final de la estancia se devolverá el 15% correspondiente a la fianza si se devuelve la casa en el estado en el que se habitó.

Si lo que se reserva es una **habitación del hotel** se abonará un 25% para formalizar la reserva. El 75% restante del coste del alojamiento se pagará en el momento de abandonar el hotel.

Las **comidas** en el restaurante se pagarán justo en el momento de abandonarlo, como en la mayoría de restaurantes.

En cuanto a las **actividades de ocio** el pago se realizará en el momento de hacer la reserva, abonándose el 100% de las mismas.

Los pagos se realizarán siempre dentro de las instalaciones de la empresa pudiéndose abonar en efectivo o a través de pago con tarjeta de crédito. En el caso de la fianza y reserva

cuyos pagos se realizan antes de la llegada del turista estos pueden realizarse con tarjeta de crédito o en una entidad bancaria en una cuenta de ahorro a nombre de la empresa. También está contemplado el pago a través de bonos, vales o descuentos tanto de la propia empresa como de las diferentes plataformas donde se decida promocionarse.

Conviene destacar que los precios de los servicios se comunican a los clientes a través de la página web, y también en el complejo se ofrece toda la información acerca de promociones y descuentos. Se indica el precio para cada tipo de casa, para el alojamiento en el hotel y el precio de las distintas actividades. En el complejo también se encuentran a disposición de los clientes folletos y carteles impresos en los que se indica los precios de los diferentes servicios. En la carta del restaurante y en los carteles ubicados en el mismo se muestra información acerca de la cantidad a pagar por cada tipo de menú y por cada producto, así como el tipo de impuesto aplicable en cada caso.

4.3.- Promoción y publicidad.

El objetivo inicial de la promoción de la empresa es emplear la comunicación para informar a los potenciales clientes de la existencia de la empresa en el mercado y mostrarles el tipo de servicios y actividades pueden llevarse a cabo en el complejo. En fases posteriores, y si la marcha de la empresa es favorable, los objetivos de la comunicación serán distintos y la empresa se planteará nuevos objetivos a conseguir a través de la comunicación, como persuadir a los clientes para que se decanten por nuestra oferta.

Como el objetivo inicial es el de dar a conocer la existencia de la empresa en el mercado los mensajes a transmitir a través de las acciones que se detallan a continuación son los siguientes:

- ✓ Calidad del servicio prestado: haciendo especial hincapié en el trato personalizado y los servicios extra ofrecidos: sala de juegos, conexión a internet wifi, actividades de ocio,...
- ✓ Respeto al medioambiente y a los recursos de la zona
- ✓ Importancia de disfrutar de la experiencia como tal: descanso y conocimiento del mundo rural.
- ✓ Facilidad de reserva, a través de internet o mediante una llamada telefónica.
- ✓ Ofertas especiales, tanto para el inicio de la actividad como para evitar la estacionalidad y animar a los clientes a que visiten el complejo en temporada baja.

4.3.1.- Publicidad.

En cuanto a la publicidad, la mejor forma de publicidad en este sector es a través de internet, medio que ha tenido un crecimiento destacado en los últimos años y el cual es cada vez más importante, siendo actualmente el medio que mayor efectividad presenta. A continuación se detallan las acciones que se llevarán a cabo en dicho medio:

- ✓ **Página web propia:** la empresa dispondrá de una página web propia donde se podrá ver claramente cuáles son los servicios ofrecidos, imágenes y características de nuestras instalaciones, precios,... tanto en inglés como en español y a través de la cual podrá gestionar directamente su reserva on-line. El precio de creación de la web 3.500€ más I.V.A.
- ✓ **Perfil en las principales redes sociales:** se contratarán los servicios de una empresa especializada para la creación y gestión de los perfiles necesarios en las principales redes sociales: facebook, twitter, linkedin,... el precio por este servicio asciende a un pago inicial del 400€ más I.V.A más pagos por servicio mensuales de 200€ más I.V.A. lo que supone un gasto anual de 2.400€ más I.V.A (en el que se incluye también el mantenimiento de le web).

- ✓ **Portales especializados:** la empresa se publicitará en los portales específicos de turismo rural más conocidos y visitados por nuestros potenciales clientes como son:

- www.toprural.com
- www.guiasrurales.com
- www.casaturismorural.com
- www.escapadarural.com
- www.espaciorural.com
- www.saludyturismorural.com
- www.alorustico.com
- www.zonasrurales.com
- www.brujulea.net
- www.rurismo.com
- www.clubrural.com
- www.atlasrural.com
- www.ecoturismorural.com
- www.encantorural.com
- www.directoriorural.com

Se toma la decisión final de publicitarse inicialmente en todos aquellos portales que se han mencionado en el listado anterior y son gratuitos (escapada rural, salud y turismo rural, a lo rustico, zonas rurales, brujulea y directorio rural), así como el resto que por su importancia dentro del sector también se considera necesario realizar la inversión y publicitarse en ellos y cuyo coste asciende a 796€ más I.V.A al año.

- ✓ **Guías de casas rurales:** aparición en las principales guías del sector como, para lo cual se destina un presupuesto de 2.200€ anuales.

- Parajes con encanto
- Pequeños pueblos con encanto
- 101- Eco rutas de fin de semana
- 52 fines de semana rurales, pueblos pintorescos con sabor
- Guía de alojamiento en casas rurales de España
- Lo mejor del turismo rural
- 100 alojamientos escogidos en el campo.

- ✓ **Folletos informativos:** se considera también la importancia de la realización de folletos informativos propios del complejo, así como la folletos en colaboración con el ayuntamiento y otros comercios de la zona en la promoción del desarrollo turístico de la región de modo que esto contribuya a una mayor publicidad a la empresa. Gasto anual de 4.500€ más I.V.A. aproximadamente.

- ✓ **Carteles indicativos:** tanto para facilitar la llegada de nuestros clientes, sobre todo en su primera estancia, como para llamar la atención de los turistas que no conozcan el complejo. Gastos de imprenta e instalación de 450€ más IVA.

- ✓ **Anuncios en revistas y periódicos** editados en las localidades más próximas dentro de la comarca, con un gasto anual aproximado de 1.500€ más I.V.A.

4.3.2.- Promoción de ventas.

Una táctica de promoción será la aparición en ferias, solicitando algún stand en ferias autonómicas y con la posibilidad de unirse con competidores de la zona para ferias de mayor trascendencia nacional. Destacamos a continuación las principales ferias específicas de turismo rural en las que será interesante aparecer bien en forma de stand propio o haciendo llegar nuestros folletos y ofertas, para lo que se destinará un presupuesto de 4.500€:

- ✓ Fitur – Active (IFEMA, Madrid)
- ✓ Intur- Feria de Turismo de Interior (Castilla y León)
- ✓ Turinterior (Extremadura)
- ✓ Agrotur

También se consideran interesantes las **visitas a colegios y empresas** para ofrecer estancias de convivencia a escolares y directivos y así luchar contra la estacionalidad y mantener el complejo ocupado en los días laborables.

Se ha planteado la posibilidad de organizar **una tarde de actividades** para todos los visitantes del complejo, en la que se desarrollen diversos juegos, carreras, sorteos, rifas e incluso disfraces, una barbacoa de convivencia para todos los clientes.

Para fomentar el consumo de las actividades se pretende realizar un pequeño **recorrido por la zona**, explicando las características de su geología, su flora y su fauna y los talleres pueden realizar demostraciones del tipo de actividades que se ofrecen en ellos.

Se hará entrega de un pequeño **obsequio a los clientes tras su visita**, como una pequeña muestra de un producto típico de la zona, por ejemplo, un pequeño botecito de miel en el que aparezca el nombre de la empresa,...

Además se pretende establecer **rebajas y precios especiales para grupos y familias**. Y un sistema de cupones para los clientes más fieles, que consistirá en ofrecerles descuentos o algunas de sus actividades preferidas de forma gratuita.

Como una de las principales formas de conocer un alojamiento de tipo rural es a través de familiares o amigos, daremos un **descuento** del 15% en el precio del alojamiento al cliente que haya visitado las instalaciones y traiga a sus familiares o amigos en su próxima visita.

Para la fidelización de los clientes se establecerán una serie de acciones. Teniendo en cuenta que una de los principales medios de comercialización es a través de las recomendaciones de los clientes, se incluirá en la hoja de reservas o en la encuesta de valoración un apartado en el que el cliente anotará una dirección de contacto con objeto de enviarle las posibles ofertas, novedades del alojamiento, felicitaciones en fechas clave como cumpleaños o Navidades, etc.

4.3.3.- Relaciones públicas.

En este aspecto se tomarán las medidas que se detallan a continuación, suponiendo un gasto aproximado de 3.000€ al año:

- ✓ Se realizarán donaciones a alguna organización local o comarcal que se ocupe de la conservación del medio ambiente.
- ✓ Se patrocinarán algunos eventos deportivos que se realizan en la población y se mantendrán relaciones cordiales con la comunidad en la que se sitúa el complejo, persiguiendo que los beneficios generen un efecto positivo en toda la región. De hecho, la mayor parte del personal empleado son gente de la zona, así como los proveedores de nuestros productos y de las actividades.

Debido al auge que está adquiriendo el turismo rural y al hecho de que el turismo se ha convertido en un hábito frecuente en la vida de la sociedad española, trataremos que algún periódico o revista visite nuestras instalaciones y haga un reportaje o escriba un artículo acerca de las mismas (publicity).

4.3.4.- Fuerza de ventas.

Se pretende mantener reuniones frecuentes con todo el personal para que sean conscientes de la importancia de ofrecer a nuestro cliente un servicio de calidad. La persona que, dentro de las instalaciones, realiza más tareas de comercialización es la persona de recepción, pero se considera que las tareas de todos los empleados son importantes para que el cliente tenga una experiencia satisfactoria. Se establecerán objetivos de común acuerdo con todos los empleados para cada una de las áreas del servicio.

Se distribuirán folletos informativos en diversas agencias de viajes y se establecerán comisiones para estas agencias en función del número de clientes que sean capaces de captar.

4.3.5.- Marketing directo.

Gracias a la base de datos se recogerá información acerca de los clientes, de sus características y de sus preferencias. Se empleará dicha información para enviarles e-mails con las promociones y servicios que se consideren de mayor interés para cada cliente.

Además el personal de recepción seleccionará a algunos clientes para llamarles personalmente por teléfono e informarles de las ofertas y promociones existentes. Se pretende telefonar a los clientes que han visitado el complejo sólo una vez y preguntarles sobre su estancia: si fue de su agrado, los motivos por los que no han repetido su visita, cosas a mejorar,...

Para aumentar la calidad y atraer nuevos clientes se pasarán encuestas de satisfacción a las personas que se alojen o realicen alguna actividad dentro de nuestro complejo.

4.4.- Distribución.

Una vez configurado el producto/servicio, debemos poner al alcance de los consumidores el producto y todos los servicios que lo integran. Al tratarse de un servicio no existen almacenes ni stocks, ya que no hablamos de un producto físico, por lo que coincide el momento de la venta con la prestación de servicios.

La empresa tiene la opción de hacer uso de canales de distribución tanto directos como indirectos a la hora de llegar al cliente, tal y como de tallamos a continuación:

- ✓ **Distribución directa:** Es aquella que se realiza sin necesidad de intermediarios, es decir, se hace entre el cliente y el prestatario del servicio. Este tipo de distribución se realizará a través de la página web o de forma telefónica.
- ✓ **Distribución indirecta:** Es aquella en la que entran en acción algún tipo de intermediario entre el productor y el cliente. El intermediario por excelencia en este caso son las agencias de viajes, ya que cumplen con la misión de acercar los puntos de venta al consumidor. El inconveniente de este tipo de distribución es que supone un gasto adicional al tener que pagar el servicio de distribución, además acarrea una pérdida de control sobre las ventas, por el contrario, acerca el producto a un gran número de clientes potenciales.

Como se ha comentado anteriormente, en la actualidad gracias a Internet han ganado terreno a las agencias de viajes los portales especializados en turismo rural como: “Top Rural”, “Salud y Turismo Rural”, “Escapada Rural”,... así como la presencia de la empresa en internet mediante su propia página y perfiles en las redes sociales.

Otros intermediarios que se van a considerar son los centros de información turística de la comarca, principalmente la oficina de turismo de Alpuente, así como a través de algunas asociaciones de turismo existentes: ASETUR (Asociación Española de Turismo Rural), FEVALTUR (Federación Valenciana del Turismo Rural), Asociación de casas rurales de la Comunidad Valenciana,...

4.5.- Ventas y previsiones.

Los ingresos de la empresa provienen de tres fuentes distintas: alojamiento, restauración y actividades de ocio complementarias por lo que vamos a estudiar en detalle cada una de ellas.

Es importante tener en cuenta que para la estimación del grado ocupación media en cada una de las temporadas se han tenido en cuenta los datos facilitados de forma verbal en la oficina de turismo comarcal, que son sensiblemente superiores al grado de ocupación medio del sector en la Comunidad Valenciana (véase apartado 2.1. de este Trabajo) ya que se han realizado importantes esfuerzos para la promoción del turismo rural en la zona por parte de los ayuntamientos y otras asociaciones.

4.5.1.- Previsión de ingresos por alojamiento.

En primer lugar se analizan los ingresos de la empresa gracias al alojamiento, teniendo en cuenta los precios, los días por cada temporada y la tasa de ocupación media de la zona para cada una de las temporadas.

Para este cálculo utilizaremos los datos de precio y días por temporada ya comentados y establecidos en el apartado 4.2 de este TFC. Además se tiene en cuenta la tasa de ocupación media para el complejo igual a la ocupación media de la zona donde se sitúa y que se corresponde con los siguientes datos:

OCUPACIÓN	Temporada ALTA	Temporada MEDIA	Temporada BAJA
Escenario OPTIMISTA	50%	43%	14%
Escenario PESIMISTA	43%	35%	12%

Tabla 29. Grados de ocupación estimados por temporada para el alojamiento en los escenarios optimista y pesimista.

Y todo esto lo estudiamos para dos escenarios, el optimista y el pesimista tal y como se detalla a continuación:

- ✓ **Escenario optimista:** con unos ingresos totales por ventas de 155.440,81€, tal y como se calcula en la Tabla 30:

	Temporada ALTA	Temporada MEDIA	Temporada BAJA
Ocupación	50%	43%	14%
Días/año	86	61	218
Casa Chopo (€/día)	216,00 €	180,00 €	144,00 €
Casa Abeto (€/día)	264,00 €	220,00 €	176,00 €
Casa Travina (€/día)	150,00 €	125,00 €	100,00 €
Casa Pino (€/día)	174,00 €	145,00 €	116,00 €
Casa Carrasca (€/día)	174,00 €	145,00 €	116,00 €
Hotel Retama – hab. doble (€/día)	96,00 €	80,00 €	64,00 €
Hotel Retama - Suite (€/día)	180,00 €	150,00 €	120,00 €
Total	79.083,45 €	40.186,80 €	36.170,56 €

Tabla 30. Ingresos por alojamiento en escenario optimista.

- ✓ **Escenario pesimista:** con unos ingresos totales de 130.115,35€, dato que se extrae de la Tabla 31:

	Temporada ALTA	Temporada MEDIA	Temporada BAJA
Ocupación	43%	35%	12%
Días/año	86	61	218
Casa Chopo (€/día)	216,00 €	180,00 €	144,00 €
Casa Abeto (€/día)	264,00 €	220,00 €	176,00 €
Casa Travina (€/día)	150,00 €	125,00 €	100,00 €
Casa Pino (€/día)	174,00 €	145,00 €	116,00 €
Casa Carrasca (€/día)	174,00 €	145,00 €	116,00 €
Hotel Retama – hab. doble (€/día)	96,00 €	80,00 €	64,00 €
Hotel Retama - Suite (€/día)	180,00 €	150,00 €	120,00 €
Total	67.220,93 €	32.149,44 €	30.744,98 €

Tabla 31. Ingresos por alojamiento en escenario pesimista.

4.5.2.- Previsión de ingresos por restauración.

Al igual que en el caso del alojamiento se realizan los cálculos para obtener los ingresos obtenidos gracias al restaurante teniendo en cuenta los precios fijados en el apartado 4.1. de este Trabajo y la tasa de ocupación media de la zona dependiendo de cada temporada y del escenario elegido que detalla en la:

OCUPACIÓN	Temporada ALTA	Temporada MEDIA	Temporada BAJA
Escenario OPTIMISTA	65%	55%	24%
Escenario PESIMISTA	58%	47%	22%

Tabla 32. Grados de ocupación estimados por temporada para el restaurante en los escenarios optimista y pesimista.

También se han tenido en cuenta los precios medios o el gastos medio por persona y servicio (almuerzo, comida y cena), tal y como se puede observar en la Tabla 33 y Tabla 34.

Se analizan los precios para los dos escenarios:

- ✓ **Escenario optimista:** con unos ingresos totales de 174.935,54€.

	Temporada ALTA	Temporada MEDIA	Temporada BAJA
Ocupación	65%	55%	24%
Días/año	86	61	188
Almuerzos (€/persona)	4,50 €	4,50 €	4,50 €
Comida (€/persona)	21,19 €	21,19 €	21,19 €
Cena (€/persona)	26,56 €	26,56 €	- €
Total	87.960,26 €	52.780,86 €	34.194,42 €

Tabla 33. Ingresos por restauración en escenario optimista.

- ✓ **Escenario pesimista:** con unos ingresos totales de 153.557,47€.

	Temporada ALTA	Temporada MEDIA	Temporada BAJA
Ocupación	58%	47%	22%
Días/año	86	61	188
Almuerzos (€/persona)	4,50 €	4,50 €	4,50 €
Comida (€/persona)	21,19 €	21,19 €	21,19 €
Cena (€/persona)	26,56 €	26,56 €	- €
Total	77.799,34 €	44.519,51 €	31.238,63 €

Tabla 34. Ingresos por restauración en escenario pesimista.

4.5.3.- Previsión de ingresos por actividades de ocio propias.

- ✓ **Escenario optimista:** con unos ingresos totales de 67.792,80€.

	Temporada ALTA	Temporada MEDIA	Temporada BAJA
Ocupación	66%	55%	24%
Días/año	86	61	218
Gasto medio/persona	9,60 €	9,60 €	9,60 €
Total	26.935,20 €	16.162,56 €	24.695,04 €

Tabla 35. Ingresos por actividades de ocio propias en escenario optimista.

- ✓ **Escenario pesimista:** con unos ingresos totales de 60.016,87€.

	Temporada ALTA	Temporada MEDIA	Temporada BAJA
Ocupación	58%	47%	22%
Días/año	86	61	218
Gasto medio/persona	9,60 €	9,60 €	9,60 €
Total	23.823,72 €	13.632,77 €	22.560,38 €

Tabla 36. Ingresos por actividades de ocio propias en escenario pesimista.

4.5.4.- Previsión de ingresos por actividades de ocio subcontratadas.

Para ambos escenarios se ha tenido en cuenta como datos, que el 35% de los viajeros que visitan nuestro complejo contratan alguna actividad de ocio subcontratada.

- ✓ **Escenario optimista:** con unos ingresos totales de 6.080,81€.

	Temporada ALTA	Temporada MEDIA	Temporada BAJA
Ocupación alojamiento	50%	43%	14%
Días/año	86	61	218
Consumo (%)	35%	35%	35%
Gasto medio/persona	31,27 €	31,27 €	31,27 €
Comisión (10%)	3,13 €	3,13 €	3,13 €
Total	2.648,61 €	1.615,09 €	1.817,10 €

Tabla 37. Ingresos por actividades de ocio subcontratadas en escenario optimista.

- ✓ **Escenario pesimista:** con unos ingresos totales de 5.087,93€.

	Temporada ALTA	Temporada MEDIA	Temporada BAJA
Ocupación alojamiento	43%	35%	12%
Días/año	86	61	218
Consumo (%)	35%	35%	35%
Gasto medio/persona	31,27 €	31,27 €	31,27 €
Comisión (10%)	3,13 €	3,13 €	3,13 €
Total	2.251,32 €	1.292,07 €	1.544,54 €

Tabla 38. Ingresos por actividades de ocio subcontratadas en escenario optimista.

5. RECURSOS HUMANOS

La gestión de recursos humanos (RR.HH.) actúa como nexo entre la estrategia de la empresa y las personas que la integran. Por tanto, puede afirmarse que el sistema de gestión de recursos humanos se presenta en una empresa como un sistema integrado de gestión cuya finalidad es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización para la producción de resultados acordes con las finalidades perseguidas [Ribes, Herrero y Perelló (2011)].

Como se ha explicado en los capítulos previos, la empresa objeto de este TFC es una empresa de nueva creación, y por tanto, la estrategia de la misma se ha definido para un plazo medio siendo su objetivo principal el lograr una posición en el mercado y una imagen de marca.

Cuando se habla de gestión de recursos humanos se hace referencia, en realidad, a un conjunto de subsistemas interrelacionados entre sí cuyo objetivo principal es definir la planificación de necesidades de personal (es decir, cuánta y qué clase de recursos necesitará la organización a medio y largo plazo) para cumplir con los objetivos estratégicos de la misma. En la figura 1 aparecen los subsistemas que conforman el sistema de gestión de recursos humanos (Puchol, 2007). El primero de ellos es la **organización del trabajo** que hace referencia a cómo se organiza el trabajo, entendido como funciones y tareas, entre el conjunto de empleados de la organización. En este subsistema se utiliza el análisis de puestos de trabajo y la gestión de competencias para definir qué requisitos han de cumplir los candidatos a un determinado puesto de trabajo, sabiendo qué competencias se le exigirán y qué tareas deberán realizar. El segundo subsistema es la **gestión del empleo**. Una vez definidos los puestos, el siguiente punto será seleccionar al mejor candidato para dicho puesto. Esta selección puede ser tanto externa como interna. Pero en el caso concreto de este TFC, se tratará exclusivamente de selección externa al ser una empresa de nueva creación. El siguiente subsistema es la **gestión del desarrollo** que comprende tanto la definición de la carrera profesional (vertical y horizontal) de los recursos humanos de una empresa, como su formación. Y por último, aparece el subsistema de la **gestión del rendimiento y de la compensación** en el que se incluye cómo retribuir y compensar a los empleados de una organización, no sólo desde un punto de vista económico. Paralelo a todos estos subsistemas, aparece la **gestión de las relaciones humanas y sociales** de la empresa, en las que se centrarán las políticas llevadas a cabo en una organización para crear un buen clima laboral y motivador.

En el presente capítulo se tratarán los principales subsistemas arriba detallados, estableciendo cuáles serán las políticas concretas de recursos humanos que se llevarán a cabo en el complejo turístico en sus primeros años. Especialmente, este capítulo se centra en el análisis de puestos de trabajo, ya que al ser una empresa que va a necesitar seleccionar personal es necesario definir los puestos requeridos. No obstante, a continuación se perfilan las políticas que se llevarán a cabo, a un nivel global, para cada uno de los subsistemas explicados.

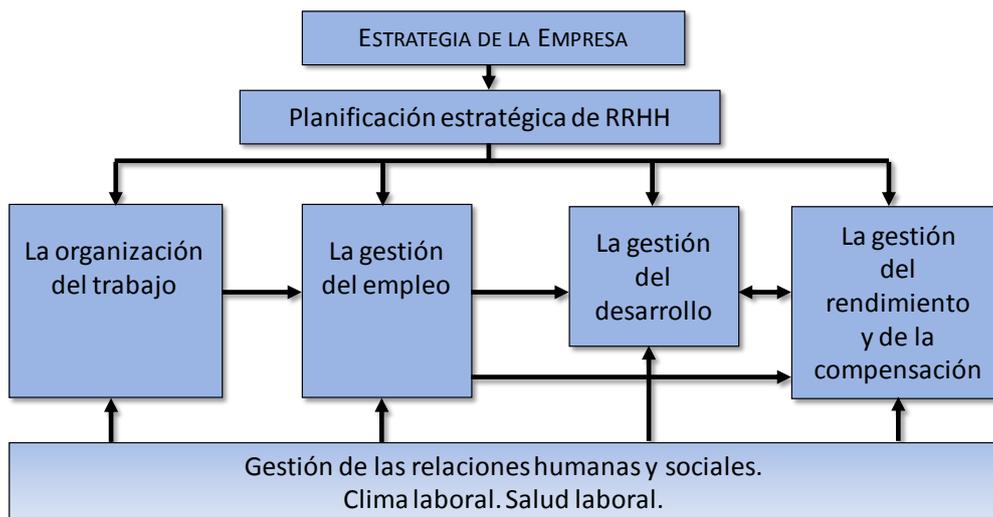


Imagen 8. El sistema de gestión de recursos humanos. Fuente: adaptado de Longo (2004)

✓ **La organización de trabajo y la gestión del empleo.**

Como se ha explicado, una vez definida la planificación estratégica de recursos humanos, el siguiente paso será la organización de los mismos. Para ello, se realizará un análisis de las necesidades de personal y un análisis y descripción de los puestos de trabajo (APT) que permita establecer qué necesidades concretas de personal tiene la empresa. Ello permitirá definir los requisitos (competencias) exigidas a los posibles candidatos, de modo que el proceso de selección se basará en encontrar al candidato idóneo (que reúna las competencias exigidas) para cada puesto de trabajo (a partir del APT). Además, en dicho proceso de selección se buscará que el futuro personal, no sólo posea los conocimientos y habilidades que se requieren para cada uno de los puestos de trabajo, sino que se considera importante que sea gente de la zona, ya que en este caso sus conocimientos sobre la cultura y los modos de vida rurales serán mayores y podrán transmitirlos mejor a nuestros clientes, tanto en la forma de realización de actividades, como en la elaboración de los menús propios de la gastronomía de la comarca.

✓ **La gestión del desarrollo.**

Una vez seleccionado el personal e integrado en la empresa, ésta deberá diseñar unas políticas de desarrollo para sus empleados. Concretamente, deberá definir un proceso de formación continua de sus empleados con el objetivo de mantener actualizados sus conocimientos mediante la realización de diferentes cursos que pueden complementar la formación individual de cada uno de ellos. Estos cursos, además de evitar que los conocimientos de los empleados se estanquen y queden obsoletos, contribuirán a una mejora de la calidad de nuestros servicios y a una mayor motivación de los empleados ya que la empresa les ofrece la posibilidad de aprender y seguir formándose favoreciendo de este modo el desarrollo de su carrera profesional.

Aunque en un principio el organigrama de la empresa es sencillo (véase Imagen 9) y deja pocas posibilidades de ascensos, se pretende que en unos años la empresa crezca y, con ello, aumenten los puestos de trabajo de forma que además de crecer en número de empleados, aumentarán también las posibilidades de ascenso y desarrollo

profesional de los mismos. Llegado este caso para la definición de la carrera profesional se tendrá en cuenta, además de los conocimientos, aptitudes y habilidades de cada uno, los años de antigüedad en la empresa y en relación a esto los posibles cursos o formación adicional a los que la empresa le ha dado la posibilidad de asistir o que los empleados hayan realizado por cuenta propia. Es decir, se prevé diseñar una carrera profesional basada no sólo en la antigüedad del empleado, sino también en la formación, las competencias y la adquisición de responsabilidades.

✓ La gestión del rendimiento y de la compensación

El objetivo fundamental de este subsistema es evaluar a los empleados de la organización de forma objetiva para, de este modo, llevar a cabo una política de compensación y retribución objetiva y que premie el logro de los objetivos estratégicos establecidos por la empresa. Para llevar a cabo dicha evaluación el Gerente pedirá regularmente a los encargados una evaluación de los trabajadores que tiene a su cargo. Del mismo modo se pedirá también una evaluación a cada uno de los trabajadores sobre sus superiores y compañeros, es decir, se realizará un tipo de evaluación de 360º.

Por otra parte, se establece que los responsables de las distintas áreas gocen de la autonomía suficiente para poder tomar sus propias decisiones. Como recompensa por el esfuerzo adicional o sobrecarga de trabajo que se experimenta en temporadas de mayor afluencia de clientes, se plantea la posibilidad de conceder más días de vacaciones en los periodos en los que la actividad en el complejo es menor.

Respecto a la política salarial, cada empleado recibirá una remuneración acorde a las actividades realizadas, a su responsabilidad y a su nivel de antigüedad dentro de la empresa. Las retribuciones de los distintos empleados de la empresa quedan reflejadas en la Tabla 39, así como el tipo de contratación:

Puesto	Salario mensual	Salario bruto anual	Tipo de jornada
Personal de limpieza 1	800 €	11.200 €	Jornada Completa
Personal de limpieza 2	800 €	11.200 €	Temporal (por horas)
Monitor 1	850 €	11.900 €	Jornada Completa
Monitor 2	850 €	11.900 €	Temporal (por horas)
Ayudante de cocina	600 €	8.400 €	Media jornada + temporal (por horas)
Cocinero	1.100 €	15.400 €	Jornada Completa
Camarero 1	900 €	12.600 €	Jornada Completa
Camarero 2	900 €	12.600 €	Temporal (por horas)
Encargado de Restaurante	1.200 €	16.800 €	Jornada Completa
Encargado de Alojamiento	1.200 €	16.800 €	Jornada Completa
Gerente	1.500 €	21.000 €	Jornada Completa

Tabla 39. Retribuciones por puesto de trabajo.

✓ La gestión de las relaciones humanas y sociales

Con el objetivo de motivar a los empleados se pretende conseguir un clima agradable de trabajo fomentando la comunicación entre todos ellos de forma que esto contribuya a una mejor organización y funcionamiento del complejo, así como a un

mejor desempeño de sus actividades. También se considera que es muy importante la participación de todos los empleados en el proceso de definición de objetivos y estrategias ya que se esto supondrá una mayor implicación en la consecución de los mismos.

Es importante resaltar que, puesto que en la misión de la empresa se menciona la importancia del trato personalizado y amable que ofrecen nuestros empleados, es importante transmitir a todos los empleados la filosofía y los valores de la empresa:

- Máximo respeto por todo el personal de la empresa, independientemente de su posición y de su cargo.
- Comunicación fluida entre todos los miembros y ambiente agradable de trabajo, sin formalismos, ni estrictas jerarquías.
- Implicación de toda la empresa en conseguir los objetivos y la estrategia planteada.
- Preocupación por el cuidado de la naturaleza y por alcanzar un turismo sostenible.
- Persecución de la calidad total en todas las actividades y procesos.
- Contribución al desarrollo económico de la región.

5.1.- Análisis de las necesidades de personal.

Puesto que dentro del complejo se ofrecen diferentes servicios se van a analizar las necesidades de personal para cada uno de ellos: alojamiento, restauración y actividades de ocio. Sin embargo es necesario definir la figura del gerente la cual engloba a las tres actividades de la empresa:

- ✓ **Gerente:** persona encargada con conocimientos y experiencia dentro del sector turístico que se encargará de la correcta gestión, planificación y coordinación de todas las tareas dentro de la empresa.

Es importante mencionar que para tareas específicas como la elaboración de nóminas, contabilidad, elaboración y pago de impuestos,...se contratarán los servicios de una asesoría de la zona, cuyo coste es de 150€ al mes.

5.1.1.-Análisis de las necesidades de personal para el alojamiento.

Para cubrir tanto las necesidades del hotel como las de las casas rurales del complejo se consideran apropiados los siguientes puestos de trabajo:

- ✓ **Encargado del alojamiento:** persona con experiencia en el sector turístico que se ocupará de la gestión del hotel y las casas rurales. Se ocupará principalmente de las tareas de recepción y de la atención a clientes (tanto telefónica como *insitu*).
- ✓ **Personal de limpieza 1:** persona encargada del aseo, limpieza y puesta a punto tanto de las habitaciones del hotel como de las casas rurales y los baños del restaurante.
- ✓ **Personal de limpieza 2:** persona encargada del aseo, limpieza y puesta a punto tanto de las habitaciones del hotel como de las casas rurales y los baños del restaurante. Se trata de una persona de apoyo que se contratará por horas según la ocupación del complejo.

5.1.2.- Análisis de las necesidades de personal para el restaurante.

A continuación se detallan los puestos de trabajo necesarios para el correcto funcionamiento del restaurante:

- ✓ **Encargado del restaurante:** se pretende contratar a un camarero con experiencia, capaz de gestionar y coordinar todos los asuntos relacionados con el funcionamiento diario del restaurante y que atiende a los clientes.
- ✓ **Camarero 1:** persona encargada de la atención y el asesoramiento gastronómico a los clientes, tanto en mesa como en barra.
- ✓ **Camarero 2:** persona encargada de la atención y el asesoramiento gastronómico a los clientes, tanto en mesa como en barra. Persona de apoyo que se contratará por horas según la ocupación del restaurante.
- ✓ **Cocinero:** persona encargada de la elaboración de los platos típicos del menú y realización de las tareas de cocina.

- ✓ **Ayudante de cocina:** persona que participa en la elaboración de platos simples y en la realización de las tareas básicas de cocina. Persona de apoyo que se contratará por horas en función de las necesidades del restaurante, en principio solamente fines de semana y temporada alta.

5.1.3.- Análisis de las necesidades de personal para las actividades de ocio.

En cuanto a las actividades de ocio los puestos de trabajo dependerán del encargado del alojamiento y serán los siguientes:

- ✓ **Monitor 1:** persona con conocimientos turísticos y con conocimiento de la zona capaz de organizar las diferentes actividades de ocio.
- ✓ **Monitor 2:** persona con conocimientos turísticos y con conocimiento de la zona capaz de organizar las diferentes actividades de ocio. En este caso se trata de una persona de apoyo que no será contratado de forma fija sino que se le contratará por horas en función de las necesidades de la empresa.

5.2.- Análisis de los puestos de trabajo.

Aunque en el epígrafe anterior se han enumerado de forma general las políticas y prácticas a llevar a cabo por el complejo en los distintos subsistemas de la gestión de recursos humanos, se considera necesario, una vez definidos los puestos de trabajo presentar un análisis y descripción detallada de los puestos de trabajo con el objetivo de definir claramente cuáles son sus funciones dentro de la empresa. Para ello se utilizará la técnica del APT (análisis y puestos de trabajo) que consiste en realizar un estudio sistemático para concretar y reflejar documentalmente la naturaleza, contenido y alcance de cada puesto de trabajo dentro de la organización. Consta de dos partes: una primera parte en la que se analizan los puestos a partir de una recogida sistemática de la información relevante; y una segunda parte en la que se describen los puestos en un documento apropiado para ello.

Como mínimo, el análisis de puestos de trabajo debe contener: las tareas y actividades que se realizan en el puesto, el comportamiento del personal implicado en el puesto, los requisitos (formación, capacidades y requisitos físicos, si los hay) para su desempeño, la responsabilidad (sobre materiales, personas, equipo) y las condiciones de trabajo del puesto.

Para llevar a cabo el APT del complejo turístico objeto de este TFC se ha utilizado la plantilla que se adjunta en el Anexo 2, y a continuación se describen los principales requisitos de cada uno de los puestos.

- ✓ **Gerente:** se encargará de la correcta gestión, planificación y coordinación de todas las tareas dentro de la empresa, ocupándose principalmente de las tareas de dirección, administración y finanzas, realizando además actividades complementarias como la contratación de nuevos empleados, la elaboración de estrategias,... Es importante resaltar que también realiza tareas comerciales apoyado por los encargados del alojamiento y el restaurante.

Encargado del alojamiento: se ocupará de la gestión del hotel y las casas rurales, realizando las tareas necesarias de planificación, coordinación y mantenimiento, así como de la gestión de las actividades de ocio. Destacando entre sus funciones las administrativas y de gestión de las reservas del hotel, de las casas y de las actividades de ocio por lo que tanto el personal de limpieza como los monitores dependen de él.

- ✓ **Personal de limpieza 1 y 2:** encargada del aseo, limpieza y puesta a punto tanto de las habitaciones del hotel como de las casas rurales, así como de los servicios de lavandería y del pedido del material de limpieza e higiene necesarios.
- ✓ **Encargado del restaurante:** sus funciones son gestionar y coordinar todos los asuntos relacionados con el funcionamiento diario del restaurante: gestión de reservas, elaboración del menú diario, elaboración de pedidos a proveedores y la atención al cliente.
- ✓ **Camarero 1 y 2:** persona encargada de la atención y el asesoramiento gastronómico a los clientes, tanto en mesa como en barra; además de encargarse de la preparación y servicios de bebidas y aperitivos sencillos y de las actividades de pre-servicio y post-servicio tales como puesta a punto de aprovisionamientos, montaje de mesas,....

- ✓ **Cocinero:** persona encargada de la elaboración, conservación y presentación de los platos del menú, así como de la realización de las tareas de cocina aplicando en todo momento las normas de higiene laboral. Junto con el encargado del restaurante se encarga de la elaboración del menú diario y la elaboración de pedidos a proveedores.
- ✓ **Ayudante de cocina:** persona que participa en la elaboración de platos simples: preparación de hortalizas, limpieza de carnes, mariscos,... y en la realización de las tareas básicas de cocina como la limpieza de los utensilios y maquinaria, limpieza general de la cocina, mantenimiento de la despensa,...
- ✓ **Monitor 1 y 2:** encargados de planificar y organizar las diferentes actividades de ocio, tanto las propias de la empresa como las subcontratadas, así como del mantenimiento y realización de pedidos de los utensilios y materiales necesarios para la llevar a cabo las actividades.

5.3.- Organigrama.

Después de detallar cada uno de los puestos de trabajo de la empresa y sus características y responsabilidades a continuación se detalla la estructura organizativa de la empresa a través de un organigrama:

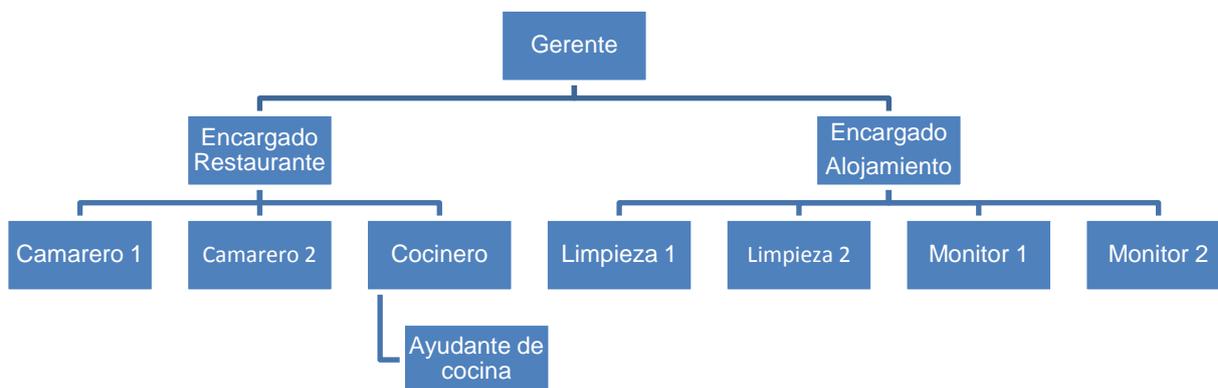


Imagen 9. Organigrama propuesto del complejo turístico El Bosque

Como se puede observar el gerente es el puesto del que dependen todos los demás, siendo este el encargado de controlar todos los aspectos más importantes de la empresa, tal y como se ha detallado en el apartado 5.2. de este Trabajo. En un nivel inferior al gerente están los encargados tanto del restaurante como del hotel y actividades que se encargarán del día a día en sus respectivas áreas teniendo el suficiente poder de decisión sobre los aspectos concernientes a ellas. De ellos dependen el resto de personal del complejo, de modo en que en el nivel inferior del organigrama se encuentran los puestos de camarero, cocinero y ayudante de cocina (que dependen jerárquicamente del encargado del restaurante) y el personal de limpieza y monitores (que dependen del encargado del Alojamiento).

Para el control del correcto funcionamiento de la estructura organizativa, al ser una empresa pequeña tampoco se van a requerir mecanismos de control muy sofisticados, ya que con las relaciones de comunicación diarias se puede supervisar de forma simple e inmediata el funcionamiento de la empresa.

Para evaluar el entorno de trabajo se pasarán regularmente encuestas para ver cómo va evolucionando el ambiente entre nuestros trabajadores y si surgen diferentes problemas entre ellos, para así poder ir solucionarlos.

6. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

6.1.- Presupuesto de inversiones.

En primer lugar se detallan las inversiones que se prevé que se realizarán para poner en marcha la empresa tal y como se observa en la Tabla 40:

INVERSIONES	Importe
Terrenos	50.000 €
Construcciones	482.000 €
Mobiliario y elementos de decoración	184.000 €
Equipos y aplicaciones informáticas	12.000 €
Gastos iniciales actividad	5.000 €
TOTAL	733.000 €

Tabla 40. Inversiones necesarias para poner en marcha la empresa.

Dentro de las inversiones a realizar encontramos varias partidas cuya suma total asciende a 733.000€ y que se reparte de la siguiente forma:

- ✓ **Los terrenos** donde se encuentra el complejo rural se han valorado en 50.000€.
- ✓ **Las construcciones** están valoradas en un total de 482.000€ y cuyo detalle se ofrece a continuación:
 - Dos propiedades que aporta uno de los socios (véase apartado 3.5. de este TFC) por valor de 70.000€ y que se convertirán en el hotel con restaurante.
 - Cinco propiedades más que se compran para la construcción del complejo y que se convertirán a posteriori en las cinco casas rurales independientes que integran el complejo y cuyo valor de compra es de 180.000€.
 - Obras y reformas necesarias para el acondicionamiento de las casas y hotel valoradas en 232.000€
- ✓ **El mobiliario** de todo el complejo valorado en 184.000€ y que se divide en las siguientes partidas:
 - Mobiliario general para habitaciones, comedor, sala de estar, sala de juegos,... y elementos de decoración como alfombras, cuadros,... con un valor de 104.000€.
 - Electrodomésticos y útiles necesarios tanto para las casas rurales como para el hotel y restaurante por valor de 80.000€.
- ✓ **Equipos y aplicaciones informáticas** necesarias para el correcto funcionamiento del complejo cuyo valor es de 12.000€. De estos 12.000€, se destinan 8.400€ a la compra de aplicaciones informativas (software) y los 3.600€ para la compra de ordenadores (hardware).
- ✓ **Gastos iniciales** para poner en marcha la actividad de la empresa como gastos de constitución de la sociedad, notario,... con un coste de 5.000€

Nótese que los complementos y herramientas necesarios para desarrollar las actividades de ocio complementarias que se subcontratan, por ejemplo, los quads o los caballos, no son incluidos ya que la empresa contratada es la encargada de proporcionar el material necesario para la realización de las actividades.

Una vez detallada la inversión necesaria es de vital importancia identificar cual es el desembolso dinerario inicial al que la empresa tendrá que hacer frente para su puesta en marcha y que asciende a 683.000€ tal y como se detalla en la Tabla 41 que se muestra a continuación:

DESEMBOLSO INICIAL	Importe
Compra de construcciones y terreno	230.000 €
Reforma y acondicionamiento	232.000 €
Mobiliario	184.000 €
Equipos y aplicaciones informáticas	12.000 €
Gastos iniciales actividad	5.000 €
Tesorería	20.000 €
TOTAL	683.000 €

Tabla 41. Desembolso inicial necesario para poner en marcha la empresa.

Los tres socios de la empresa aportan un capital total de 450.000€, donde las aportaciones dinerarias son de 380.000€, y la cantidad necesaria restante (303.000€) se solicita a una entidad bancaria.

Aunque, en un principio, parece una cantidad muy elevada la entidad financiera concede el préstamo ya que entre otra documentación se presenta un plan de viabilidad de la empresa y además gran parte de la deuda tiene garantía hipotecaria. Para el caso en el que las entidades bancarias hubiesen presentado impedimentos o trabas para la concesión de esta financiación se había contemplado la posibilidad de otras fuentes de financiación como: presentar el proyecto a un “*business angel*” o acudir a una entidad de garantía recíproca para que nos avale ante el banco.

6.1.1- Financiación.

Como se ha mencionado en los párrafos anteriores es necesario solicitar un préstamo por la cantidad de 303.000€. Para conseguir esta cantidad se han estudiado diferentes opciones en varias entidades bancarias y finalmente se ha contratado con una entidad bancaria que nos ofrece el préstamo a 10 años con un interés de Euribor más 3% (revisable anualmente) y con una comisión de apertura del 1% (con un mínimo de 250€) con cuotas mensuales calculadas mediante el método francés, tal y como se resume en la Tabla 42 que se muestra a continuación:

DATOS PRÉSTAMO	
Importe	303.000,00€
Euribor (10/2012)	0,65%
Diferencial	3,00%
Comisión apertura	1,00%
Interés del periodo	0,67%
Cuotas anuales	12
Años de amortización	10
Tipo de interés fijo anual	3,65%
Tipo de interés fijo mensual	0,30%

Tabla 42. Datos del préstamo solicitado.

Con los datos mencionados en el párrafo anterior y reflejados en la Tabla 42, se realiza el cálculo de la amortización del préstamo (consultar Anexo 3 sobre el cuadro de amortización del préstamo) resultando una cuota mensual a pagar de 3.017,58€ durante los próximos 10 años de manera que los pagos totales del préstamos serán los que se presentan en la siguiente tabla:

PAGOS TOTALES	
Principal	303.000,00 €
Intereses	59.109,49 €
Comisión	3.030,00 €
TOTAL PAGOS	365.139,49 €

CUOTAS DEL PRESTAMO	
Cuota MENSUAL	3.017,58 €
Cuota ANUAL	36.210,96 €

Tabla 43. Pagos y cuotas a pagar del préstamo solicitado.

Con un TIR y un TAE de 0,322% y 3,93% respectivamente, tal como se indica en la Tabla 44.

TIR	0,322%
TAE	3,93%

Tabla 44. TIR y TAE del préstamo solicitado.

6.2.- Cuentas de resultados previsionales.

A continuación se analizará de forma detallada la cuenta de pérdidas y ganancias para dos escenarios posibles: un escenario optimista y otro pesimista a un plazo de 3 años. A través de la cuenta de pérdidas y ganancias se estudiarán aquellos conceptos y cifras que afectan de manera más significativa a los resultados de la empresa. Para la elaboración de las cuentas de resultados previsional se aplica la normativa del Plan General de Contabilidad de Pymes aprobado mediante el Real Decreto 1515/2007.

6.2.1- Cálculo de la cifra de ventas previsional.

Los ingresos de la empresa provienen de tres fuentes distintas: alojamiento, restauración y actividades de ocio complementarias (propias y subcontratadas). Y tal como se analizó en el apartado 4.5. de este TFC, los ingresos generados por cada una de estas actividades y para cada uno de los escenarios (optimista y pesimista) se corresponden con los que se detallan en la Tabla 45:

	Escenario OPTIMISTA	Escenario PESIMISTA
Ingresos por HOSPEDAJE	155.440,81 €	130.115,35 €
Ingresos por RESTAURACIÓN	174.935,54 €	153.557,47 €
Ingresos por ACTIVIDADES DE OCIO PROPIAS	67.792,80 €	60.016,87 €
Ingresos por ACTIVIDADES DE OCIO SUBCONTRATADAS	6.080,81 €	5.087,93 €
TOTAL INGRESOS PREVISIONALES DE LA EMPRESA	404.249,96 €	348.777,63 €

Tabla 45. Ingresos previsionales de la empresa del primer año para el escenario optimista y el pesimista.

6.2.2- Cálculo de la cifra de gastos previsional.

Los gastos se analizarán también teniendo en cuenta los dos escenarios, optimista y pesimista, ya que aunque algunos gastos son fijos y no dependen de la ocupación del complejo, la mayoría de estos gastos son variables y, por tanto, variarán en función de la ocupación.

Se detallan en primer lugar los gastos fijos, independientes de la ocupación, que aparecen de forma resumida en la Tabla 46 y ascienden a un total de 61.774,94€:

- ✓ **Seguros:** deben contratarse los seguros necesarios para el funcionamiento de la actividad, que según el presupuesto solicitado asciende a 4.900€.
- ✓ **Comunicaciones:** para poder llevar a cabo la actividad de la empresa y también con el objetivo de prestar servicio a nuestros clientes se contratan dos líneas fijas con la

conexión a internet más una línea de teléfono móvil, cuyo importe mensual estimado asciende a 210€, y su coste anual será de 2.520€.

- ✓ **Gestoría:** los gastos de gestoría de la empresa ascienden a 150€ mensuales, lo que hace un total anual de 1.800€.
- ✓ **Gastos de Constitución** (Solo para el primer año): como ya se ha explicado en punto anteriores, la creación de la empresa y su puesta marcha conlleva trámites legales y otros gastos como inscripción en el registro mercantil, notaría, escritura pública, licencias,...que se ha estimado es un gasto que asciende a 5.000€.
- ✓ **Amortizaciones:** se ha decidido hacer las amortizaciones mediante un método de amortización lineal a lo largo de toda la vida útil de cada elemento amortizable. Las construcciones se amortizarán a 30 años, el mobiliario a 12 años y las aplicaciones informáticas a 5 años, resultando una amortización anual total de 33.046,67€.
- ✓ **Gastos financieros:** como se ha solicitado un préstamo se deben tener en cuenta los gastos financieros de dicho préstamo para cada año, siendo los de los tres primeros años 14.508,27€; 9.865,12€ y 8.700,57€ respectivamente (véase Anexo 3).

	Optimista	Pesimista
Seguros	4.900,00 €	4.900,00 €
Comunicaciones	2.520,00 €	2.520,00 €
Gestoría	1.800,00 €	1.800,00 €
Gastos Constitución	5.000,00 €	5.000,00 €
Otros gastos	14.220,00 €	14.220,00 €
Amortización mobiliario (12 años)	15.633,33 €	15.633,33 €
Amortización construcciones (30 años)	15.733,33 €	15.733,33 €
Aplicaciones informáticas (5 años)	1.680,00 €	1.680,00 €
Amortizaciones	33.046,67 €	33.046,67 €
Gastos financieros	14.508,27 €	14.508,27 €
TOTAL GASTOS FIJOS	61.774,94 €	61.774,94 €

Tabla 46. Gastos fijos previsionales de la empresa del primer año para el escenario optimista y el pesimista.

Una vez definidos los gastos fijos, analizamos aquellos gastos que varían en función de la ocupación del complejo y se resumen en la Tabla 47:

- ✓ **Consumos:** se tiene en cuenta los gastos necesarios en productos y materiales de alimentación, higiene, material de oficina,...necesarios para llevar a cabo las actividades de la empresa y se ha estimado que los costes serán de un 10% de los ingresos para el caso del alojamiento y de un 30% en el caso del restaurante y de las actividades de ocio propias. Estos gastos ascienden a un total de 88.362,58€ en el escenario optimista y a 77.083,84€ en el escenario pesimista.
- ✓ **Promoción:** dada la importancia de la promoción dentro de este proyecto empresarial el gasto destinado para la promoción del negocio se estima que serán anualmente el 8%

del total de ventas de la empresa, siendo de 32.340,00€ en el escenario optimista y de 27.902,21€ en el escenario pesimista.

- ✓ **Suministros:** el gasto en luz y agua de la empresa varía en función de la ocupación aunque la variación no es demasiado elevada debido a que ambos tienen unos costes fijos independientes del consumo. En el caso optimista el coste es de 6.600€ y en el pesimista es de 4.290€.
- ✓ **Reparaciones y conservación:** se establece que el gasto en reparaciones y conservación de los útiles e instalaciones es variable dependiendo de la ocupación y que este será un 2% de la cifra de ingresos totales de la empresa, ascendiendo a 8.085,00€ en el caso optimista y a 6.975,55 en el caso pesimista.
- ✓ **Personal:** el coste de personal se calcula con los datos analizados en el capítulo 5 de este TFC y en función de la ocupación indicada para cada caso. Se estima que en el escenario optimista los gastos totales de personal son de 181.718,40€ y en el escenario pesimista es de 158.148,00€.

		Optimista	Pesimista
Consumos de alojamiento	10%	15.544,08 €	13.011,53 €
Consumos del restaurante	30%	52.480,66 €	46.067,24 €
Consumo para actividades de ocio	30%	20.337,84 €	18.005,06 €
Consumos		88.362,58 €	77.083,84 €
Promoción	8%	32.340,00 €	27.902,21 €
Suministros		6.600,00 €	4.290,00 €
Reparaciones y conservación	2%	8.085,00 €	6.975,55 €
Otros gastos		47.025,00 €	39.167,76 €
Personal Gerencia		28.980,00 €	28.980,00 €
Personal Alojamiento		44.822,40 €	38.640,00 €
Personal Restauración		85.504,80 €	75.072,00 €
Personal Actividades de ocio		22.411,20 €	15.456,00 €
Personal		181.718,40 €	158.148,00 €
TOTAL GASTOS VARIABLES		317.105,98 €	274.399,60 €

Tabla 47. Gastos variables previsionales de la empresa del primer año para el escenario optimista y el pesimista.

6.2.3- Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional.

Con la información detallada hasta el momento se elabora la cuenta de pérdidas y ganancias previsional para cada uno de los escenarios y para los 3 primeros años de la empresa.

Para ambos casos se supone un incremento de un 6% de las ventas del año 1 al año 2 y de un 8% del año 2 al año 3. Por su parte, se supone un incremento de un 3,01% para todos los gastos que no dependen directamente de la cifra de ventas por ser este el incremento medio del IPC de los últimos 10 años.

6.2.3.1.- Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional para el escenario optimista.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	404.249,96 €	428.504,96 €	462.785,35 €
Coste de las ventas (Consumos)	88.362,58 €	93.664,34 €	101.157,49 €
MARGEN BRUTO	362.838,34 €	391.865,41 €	431.051,95 €
Seguros	4.900,00 €	5.051,90 €	5.208,51 €
Comunicaciones	2.520,00 €	2.598,12 €	2.678,66 €
Gestoría	1.800,00 €	1.855,80 €	1.913,33 €
Gastos Constitución	5.000,00 €	- €	- €
Promoción	32.340,00 €	34.280,40 €	37.022,83 €
Suministros	6.600,00 €	6.804,60 €	7.015,54 €
Reparaciones y conservación	8.085,00 €	8.570,10 €	9.255,71 €
Gastos de personal	181.718,40 €	187.351,67 €	193.159,57 €
Amortizaciones	33.046,67 €	33.046,67 €	33.046,67 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (BAII)	39.877,31 €	55.281,36 €	72.327,05 €
Gastos financieros	14.508,27 €	9.685,12 €	8.700,57 €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)	25.369,04 €	45.596,24 €	63.626,48 €
Impuesto de Sociedades (25%)	6.342,26 €	11.399,06 €	15.906,62 €
RESULTADO DEL EJERCICIO (BN)	19.026,78 €	34.197,18 €	47.719,86 €

Tabla 48. Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional para los 3 primeros años de la empresa en el escenario optimista.

6.2.3.1.- Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional para el escenario pesimista.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL	Año 1	Año 2	Año 3
VENTAS	348.777,63 €	369.704,28 €	399.280,63 €
Coste de las ventas (Consumos)	77.083,84 €	81.708,87 €	88.245,58 €
MARGEN BRUTO	271.693,79 €	287.995,41 €	311.035,05 €
Seguros	4.900,00 €	5.051,90 €	5.208,51 €
Comunicaciones	2.520,00 €	2.598,12 €	2.678,66 €
Gestoría	1.800,00 €	1.855,80 €	1.913,33 €
Gastos Constitución	5.000,00 €	- €	- €
Promoción	27.902,21 €	29.576,34 €	31.942,45 €
Suministros	4.290,00 €	4.422,99 €	4.560,10 €
Reparaciones y conservación	6.975,55 €	7.394,09 €	7.985,61 €
Gastos de personal	158.148,00 €	163.050,59 €	168.105,16 €
Amortizaciones	33.046,67 €	33.046,67 €	33.046,67 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (BAII)	27.111,36 €	40.998,92 €	55.594,56 €

Gastos financieros	14.508,27 €	9.685,12 €	8.700,57 €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)	12.603,09 €	31.313,80 €	46.893,99 €
Impuesto de Sociedades (25%)	3.150,77 €	7.828,45 €	11.723,50 €
RESULTADO DEL EJERCICIO (BN)	9.452,32 €	23.485,35 €	35.170,49 €

Tabla 49. Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsual para los 3 primeros años de la empresa en el escenario pesimista.

6.3.- Balance de situación previsional.

Una vez realizadas las cuentas de pérdidas y ganancias previsionales se realizan los balances de situación previsionales para los mismos periodos de tiempo (3 años) y teniendo en cuenta los dos escenarios planteados: uno optimista y otro pesimista. Al igual que en el caso de la cuenta de pérdidas y ganancias, para su elaboración se aplican el Plan General de Contabilidad de Pymes aprobado mediante el Real Decreto 1515/2007.

Nótese que los cálculos de las masas patrimoniales se realizan con datos ya utilizados anteriormente en los apartados: 6.1. y 6.2. de este Trabajo.

6.3.1.- Balance de situación previsional para el escenario optimista.

BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL	Año 1	Año 2	Año 3
TOTAL ACTIVO	793.781,96 €	810.156,29 €	838.568,23 €
A) ACTIVO NO CORRIENTE	694.953,33 €	661.906,67 €	628.860,00 €
I. Inmovilizado Intangible	6.720,00 €	5.040,00 €	3.360,00 €
Aplicaciones informáticas	8.400,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €
Amortizaciones	- 1.680,00 €	- 3.360,00 €	- 5.040,00 €
II. Inmovilizado Material	688.233,33 €	656.866,67 €	625.500,00 €
Terrenos y construcciones	532.000,00 €	532.000,00 €	532.000,00 €
Mobiliario y enseres	184.000,00 €	184.000,00 €	184.000,00 €
Equipos informáticos	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €
Amortizaciones	- 31.366,67 €	- 62.733,33 €	- 94.100,00 €
B) ACTIVO CORRIENTE	98.828,62 €	148.249,63 €	209.708,23 €
I. Existencias	88.362,58 €	93.664,34 €	101.157,49 €
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	10.466,04 €	54.585,29 €	108.550,74 €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	793.781,95 €	810.156,29 €	838.568,22 €
A) PATRIMONIO NETO	469.026,78 €	503.223,97 €	550.943,83 €
A-1) FONDOS PROPIOS	469.026,78 €	503.223,97 €	550.943,83 €
I. Capital	450.000,00 €	450.000,00 €	450.000,00 €
III. Reservas	- €	19.026,78 €	53.223,97 €
VII. Resultado del ejercicio	19.026,78 €	34.197,18 €	47.719,86 €
B) PASIVO NO CORRIENTE	250.897,67 €	223.387,28 €	194.855,80 €
II. Deudas a Largo Plazo	250.897,67 €	223.387,28 €	194.855,80 €
C) PASIVO CORRIENTE	73.857,51 €	83.545,04 €	92.768,59 €
II. Deudas a corto plazo	27.510,38 €	28.531,48 €	29.590,48 €
IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	46.347,12 €	55.013,56 €	63.178,11 €

Tabla 50. Balance de situación previsional para los 3 primeros años de la empresa en el escenario optimista.

Sobre los datos del balance se detallan algunos para su mejor comprensión:

- ✓ Existencias: se corresponde con los consumos previstos para cada año.
- ✓ Efectivo y otros líquidos equivalentes: cobros recibidos por los bancos menos los pagos.
- ✓ Resultado del ejercicio: resultado obtenido de las cuentas de Pérdidas y Ganancias previsionales para cada año.
- ✓ Deudas a largo plazo: saldo correspondiente al préstamo pendiente de pago al final de cada año menos la deuda a corto plazo.
- ✓ Deudas a corto plazo: cuotas de capital del préstamo pendientes de amortizar durante los siguientes 12 meses.
- ✓ Acreedores comerciales y otras deudas a pagar: el Impuesto de Sociedades, resultante de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias de cada ejercicio más el importe resultante de la liquidación del I.V.A. (ver Anexo 4).

6.3.2.- Balance de situación previsional para el escenario pesimista.

BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL	Año 1	Año 2	Año 3
TOTAL ACTIVO	775.031,47 €	779.941,72 €	794.658,65 €
A) ACTIVO NO CORRIENTE	694.953,33 €	661.906,67 €	628.860,00 €
I. Inmovilizado Intangible	6.720,00 €	5.040,00 €	3.360,00 €
Aplicaciones informáticas	8.400,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €
Amortizaciones	- 1.680,00 €	- 3.360,00 €	- 5.040,00 €
II. Inmovilizado Material	688.233,33 €	656.866,67 €	625.500,00 €
Terrenos y construcciones	532.000,00 €	532.000,00 €	532.000,00 €
Mobiliario y enseres	184.000,00 €	184.000,00 €	184.000,00 €
Equipos informáticos	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €
Amortizaciones	- 31.366,67 €	- 62.733,33 €	- 94.100,00 €
B) ACTIVO CORRIENTE	80.078,14 €	118.035,05 €	165.798,65 €
I. Existencias	77.083,84 €	81.708,87 €	88.245,58 €
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	2.994,30 €	36.326,18 €	77.553,07 €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	775.031,48 €	779.941,72 €	794.658,65 €
A) PATRIMONIO NETO	459.452,32 €	482.937,67 €	518.108,16 €
A-1) FONDOS PROPIOS	459.452,32 €	482.937,67 €	518.108,16 €
I. Capital	450.000,00 €	450.000,00 €	450.000,00 €
III. Reservas	- €	9.452,32 €	32.937,67 €
VII. Resultado del ejercicio	9.452,32 €	23.485,35 €	35.170,49 €
B) PASIVO NO CORRIENTE	250.897,67 €	223.387,28 €	194.855,80 €
II. Deudas a Largo Plazo	250.897,67 €	223.387,28 €	194.855,80 €
C) PASIVO CORRIENTE	64.681,49 €	73.616,77 €	81.694,69 €
II. Deudas a corto plazo	27.510,38 €	28.531,48 €	29.590,48 €
IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	37.171,11 €	45.085,29 €	52.104,21 €

Tabla 51. Balance de situación previsional para los 3 primeros años de la empresa en el escenario pesimista.

Al igual que para el escenario optimista, se detallan algunos datos del balance para facilitar su comprensión:

- ✓ Existencias: se corresponde con los consumos previstos para cada año.
- ✓ Efectivo y otros líquidos equivalentes: cobros recibidos por los bancos menos los pagos.
- ✓ Resultado del ejercicio: resultado obtenido de las cuentas de Pérdidas y Ganancias previsionales para cada año.
- ✓ Deudas a largo plazo: saldo correspondiente al préstamo pendiente de pago al final de cada año menos la deuda a corto plazo.
- ✓ Deudas a corto plazo: cuotas de capital del préstamo pendientes de amortizar durante los siguientes 12 meses.
- ✓ Acreedores comerciales y otras deudas a pagar: el Impuesto de Sociedades, resultante de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias de cada ejercicio más el importe resultante de la liquidación del I.V.A. (ver Anexo 4).

6.4.- Flujos de tesorería.

Por último, en este punto se plantea una estimación de los futuros flujos de tesorería que se preveen para la empresa. Para analizar los flujos de tesorería del proyecto se tienen en cuenta los flujos derivados del desarrollo de la actividad de la empresa.

Se analizan los flujos de caja de los tres primeros años de la empresa para cada uno de los escenarios planteados hasta ahora: el escenario optimista y el pesimista, tal como se observa en las Tabla 52 y Tabla 53. Observamos en estas tablas que se consideran cobros los ingresos resultados de los recursos propios, la financiación ajena y los ingresos propios de la actividad. Por su parte, se consideran pagos los gastos de consumo, promoción, seguros, suministros, comunicación, reparación, gastos de constitución, personal y financieros y los impuestos (IVA e impuesto de sociedades).

✓ Flujos de tesorería para el Escenario optimista.

	Año 1	Año 2	Año 3
Recursos propios (capital aportado)	380.000,00 €	- €	- €
Financiación ajena (préstamo)	303.000,00 €	- €	- €
Ingresos actividad	404.249,96 €	428.504,96 €	462.785,35 €
TOTAL COBROS	1.087.249,96 €	428.504,96 €	462.785,35 €
Consumos	88.362,58 €	93.664,34 €	101.157,49 €
Seguros	4.900,00 €	5.051,90 €	5.208,51 €
Comunicaciones	2.520,00 €	2.598,12 €	2.678,66 €
Gestoría	1.800,00 €	1.855,80 €	1.913,33 €
Gastos de constitución	5.000,00 €	- €	- €
Promoción	32.340,00 €	34.280,40 €	37.022,83 €
Suministros	6.600,00 €	6.804,60 €	7.015,54 €
Reparaciones y conservación	8.085,00 €	8.570,10 €	9.255,71 €
Gastos de personal	181.718,40 €	187.351,67 €	193.159,57 €
Gastos financieros	14.508,27 €	9.685,12 €	8.700,57 €
H.P. IVA acreedor	40.004,86 €	43.614,50 €	47.271,49 €
Impuesto de Sociedades	- €	6.342,26 €	11.399,06 €
TOTAL PAGOS	385.839,11 €	399.818,80 €	424.782,76 €
FLUJO DE CAJA	701.410,85 €	28.686,15 €	38.002,59 €

Tabla 52. Flujos de caja previsionales para los 3 primeros años de la empresa en el escenario optimista.

✓ **Flujos de tesorería para el Escenario pesimista.**

	Año 1	Año 2	Año 3
Recursos propios (capital aportado)	380.000,00 €	- €	- €
Financiación ajena (préstamo)	303.000,00 €	- €	- €
Ingresos actividad	348.777,63 €	369.704,28 €	399.280,63 €
TOTAL COBROS	1.031.777,63 €	369.704,28 €	399.280,63 €
Consumos	77.083,84 €	81.708,87 €	88.245,58 €
Seguros	4.900,00 €	5.051,90 €	5.208,51 €
Comunicaciones	2.520,00 €	2.598,12 €	2.678,66 €
Gestoría	1.800,00 €	1.855,80 €	1.913,33 €
Gastos de constitución	5.000,00 €	- €	- €
Promoción	27.902,21 €	29.576,34 €	31.942,45 €
Suministros	4.290,00 €	4.422,99 €	4.560,10 €
Reparaciones y conservación	6.975,55 €	7.394,09 €	7.985,61 €
Gastos de personal	158.148,00 €	163.050,59 €	168.105,16 €
Gastos financieros	14.508,27 €	9.685,12 €	8.700,57 €
H.P. IVA acreedor	34.020,34 €	37.256,84 €	40.380,71 €
Impuesto de Sociedades	- €	3.150,77 €	7.828,45 €
TOTAL PAGOS	337.148,21 €	345.751,42 €	367.549,13 €
FLUJO DE CAJA	694.629,41 €	23.952,86 €	31.731,49 €

Tabla 53. Flujos de caja previsionales para los 3 primeros años de la empresa en el escenario optimista.

6.4.1.- Cálculo del VAN.

El Valor Actual Neto (VAN) es el valor obtenido después de descontar los flujos de caja generados por el proyecto a una tasa de rentabilidad exigida, es decir el beneficio que genera el proyecto teniendo en cuenta las variables tiempo y el coste de los recursos utilizados.

En primer lugar es necesario determinar cuál será la tasa de actualización o rentabilidad mínima exigida al proyecto que se usará para el cálculo del VAN. En este caso esta tasa deberá ser mayor que el coste de la deuda del proyecto, que es de un 3,93% y, además, los socios del proyecto consideran que sea, como mínimo, del 8,5%.

Las Tabla 54 muestran los flujos de caja resumidos para cada año, en el escenario optimista y pesimista respectivamente, durante los 3 primeros años de la empresa.

Para el cálculo del año cero se ha considerado para ambos escenarios que el flujo de caja coincide con el desembolso inicial que es necesario realizar y que se detalló en el apartado 6.1. de este Trabajo.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Flujos de Caja	- 683.000,00 €	701.410,85 €	28.686,15 €	38.002,59 €

Tabla 54. Resumen flujos de caja previsionales para los 3 primeros años de la empresa en el escenario optimista.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Flujos de Caja	- 683.000,00 €	694.629,41 €	23.952,86 €	31.731,49 €

Tabla 55. Resumen flujos de caja previsionales para los 3 primeros años de la empresa en el escenario pesimista.

Una vez determinada la tasa de actualización y conociendo los flujos de caja del proyecto calculados en el apartado anterior podemos calcular el VAN del proyecto para cada uno de los dos escenarios.

	Escenario OPTIMISTA	Escenario PESIMISTA
VAN	17.581,75 €	2.401,17 €

Tabla 56. VAN para el escenario optimista y pesimista.

Como se puede observar en la Tabla 56 el VAN es positivo tanto para el escenario optimista como para el pesimista y por tanto, se considera que en ambos casos la inversión es rentable, siendo considerablemente mayor el VAN de la inversión para el caso del escenario optimista que es de 17.581,75€ frente al VAN de 2.401,17€ del escenario pesimista.

6.4.2.- Cálculo del TIR.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) determina la rentabilidad de una inversión en términos porcentuales y coincide con la tasa de interés con la cual el VAN es igual a cero, es decir que es el valor financiero que se utiliza para decidir o no realizar la inversión en un proyecto.

Como ya se ha comentado en el apartado 6.4.1., los socios de la empresa exigen para realizar la inversión que la rentabilidad sea superior al 8,5% de manera que este será el límite con el que se comparará para decidir sobre la aceptación o rechazo del proyecto de inversión.

Para calcular la TIR se tendrán en cuenta los flujos de caja ya mencionados y resumidos en las Tabla 54 y Tabla 55. Aplicando el cálculo del TIR; se obtienen como resultados para cada escenario los valores que se muestran a continuación:

	Escenario OPTIMISTA	Escenario PESIMISTA
TIR	11,00%	8,85%

Tabla 57. TIR para el escenario optimista y pesimista.

Observamos que, aunque en el escenario pesimista la TIR se aproxima mucho al umbral mínimo exigido por los socios, en ambos escenarios la TIR es superior al 8,5% mínimo exigido

por los socios de la empresa por lo que en ambos casos se aceptaría la inversión puesto que superan el coste de oportunidad exigido para llevar a cabo el proyecto.

7. PLANIFICACIÓN TEMPORAL PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO

7.1.- Cronograma.

Una vez realizado el estudio de mercado (capítulos del 2 al 5 de este TFC) y definido el funcionamiento y rentabilidad de la empresa (capítulo 6), se considera necesario realizar un cronograma con las tareas más importantes a seguir para la puesta en marcha de la misma (véase la Imagen 11). Para ello, en este capítulo se definirán las tareas y actividades que deben realizarse, los plazos y duraciones de las mismas así como las relaciones de precedencia entre ellas, lo que permitirá definir un diagrama de Gantt de la puesta en marcha del complejo turístico. Además, el hecho de utilizar esta herramienta permite poder llevar a cabo un control sobre la ejecución de las mismas, de modo que puedan controlarse posibles retrasos (y analizar sus razones) y así, realizar las acciones de mejora necesarias antes de la finalización del proceso total.

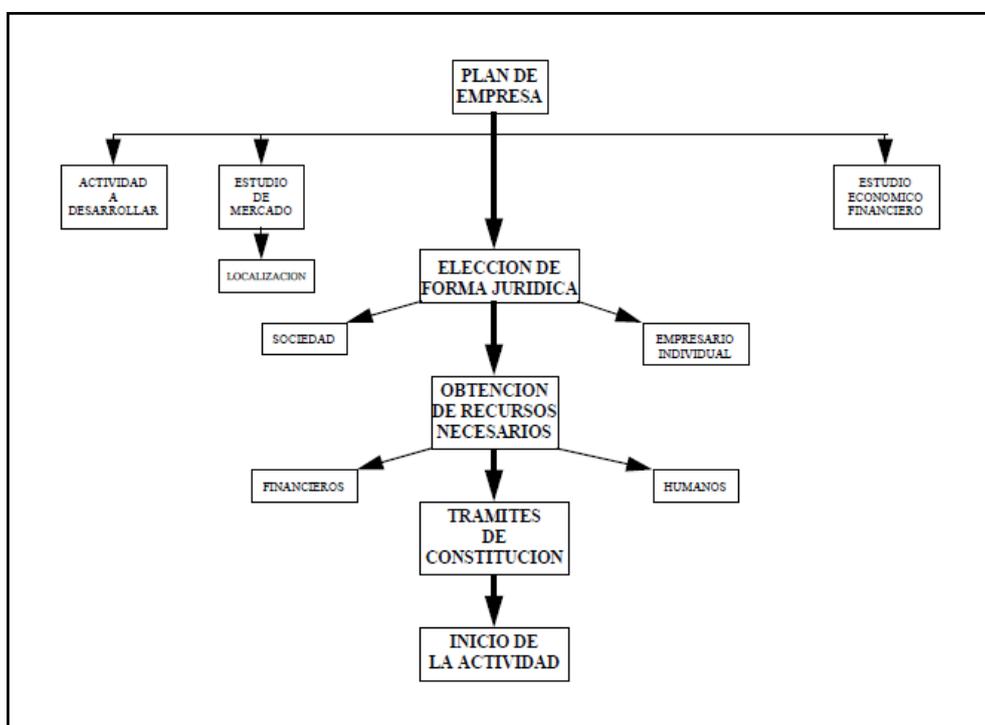


Imagen 10. Diagrama de actividades para la puesta en marcha de la empresa.

Para la realización de dicho Diagrama de Gantt, el primer paso es definir el conjunto de actividades o tareas que deben realizarse. A continuación se muestra una lista de las mismas, explicando en qué consiste cada una:

- ✓ **Estudio de mercado:** es necesario realizar un correcto estudio de mercado para conocer las características actuales del sector así como las nuevas oportunidades que pueda o no ofrecer dicho sector. . Dicho estudio debe ser riguroso, estar actualizado y centrado sobre todo, en el entorno y contorno en el que se plantea abrir el complejo turístico. El estudio de mercado lo llevarán a cabo los socios de la empresa para tomar la decisión de se deben realizar la inversión. Se prevee que esta actividad tenga una duración de 3 semanas.

- ✓ **Realización del plan de empresa:** una vez se conoce el sector y antes de iniciar con las inversiones concretas es necesario elaborar un completo plan de empresa para valorar todas las posibilidades y características del negocio en concreto en el que se desea invertir: localización, rentabilidad, definición de producto y servicios,...así como la forma jurídica más interesante para poner en marcha la empresa. El plan de empresa lo realizan también los socios y en caso de ser necesario son ayudados de sus asesores. El resultado de dicho plan servirá para tomar la decisión final sobre la inversión o en el proyecto planteado. Dada la importancia de esta actividad y la posibilidad de que sea necesario acudir a fuentes externas para recabar información (asesores, Ayuntamiento, entidades financieras, etc) se estima que la duración de esta tarea será de 5 semanas.
- ✓ **Constitución de la sociedad:** una vez realizado y estudiado el plan de empresa y tomada la decisión de poner en marcha el negocio, la primera tarea es la constitución de la sociedad y realización de todos los trámites necesarios para ello, tal y como se detallan en el apartado 3.4. de este TFC. Estas tareas son realizadas por los asesores y los socios de la empresa y la duración de la misma es de 5 semanas.
- ✓ **Solicitud del préstamo:** una vez constituida la sociedad ya se pueden empezar con los trámites necesarios para la solicitud del préstamo que se necesita para poder llevar a cabo la compra y rehabilitación de las propiedades. Para ello, tomando como base el plan de empresa realizado en la segunda tarea, se acudirá a la entidad financiera que mejores condiciones ofrezca y se formalizará la concesión de financiación a nombre de la empresa. La preparación de la documentación y la negociación se estima que durará 6 semanas.
- ✓ **Compra de propiedades:** una vez concedido el préstamo, con la cantidad recibida y junto con la reembolsada por los socios se realizará la compra de las propiedades. Esta tarea engloba la negociación y la firma del contrato, por lo que se asume que tendrá una duración de 2 semanas.
- ✓ **Solicitud y estudio de presupuestos de obras/reformas:** antes de iniciar con las obras de reforma de las propiedades compradas, se solicitan varios presupuestos para valorar las diferentes posibilidades que nos ofrecen y tomar la decisión más adecuada en cuanto a diseño, tiempos y precio. La duración de 3 semanas para esta tarea se ha estimado teniendo en cuenta lo que pueden tardar los diferentes estudios en diseñar un proyecto de reforma y considerando además la negociación del mismo (contrato, condiciones, precio, etc).
- ✓ **Realización de obras y adaptaciones necesarias:** después de estudiar los presupuestos se elige el más conveniente y se comienza con la realización de las obras necesarias para poner en marcha la actividad de la empresa. Al ser necesario habilitar los diferentes establecimientos, cumpliendo con la normativa reguladora, se estima que esta actividad tenga una duración total de 9 meses (36 semanas), ya que no sólo consiste en la construcción sino también en la adaptación de las construcciones ya existentes, con las necesarias modificaciones requeridas.

- ✓ **Limpieza y puesta a punto de las instalaciones:** una vez finalizadas las obras es necesario realizar la limpieza de todas las instalaciones para dejarlas preparadas para empezar con la decoración. No sólo consisten en la limpieza, sino también en su puesta a punto, lo que incluye pintura, preparación de instalaciones, alta de luz, agua y gas, etc... Se estima que esta tarea necesitará 2 semanas.
- ✓ **Compra del mobiliario y decoración:** una vez finalizadas las obras se compra el mobiliario necesario y se decora todo el complejo de manera que quede todo preparado para el inicio de la actividad. Esta actividad tendrá una duración de 6 semanas.
- ✓ **Contratación del personal:** mientras se realiza la puesta a punto y decoración de las instalaciones se inicia con la selección y contratación del personal necesario (véase capítulo 5 de este Trabajo). Para ello, se publicitará la necesidad de personal ajustado con el análisis de puestos de trabajo definido, se realizarán las pruebas de selección que se consideren necesarias (básicamente, entrevistas de trabajo) y se formalizará el contrato con la firma del mismo. Para la realización de esta actividad serán necesarios 3 semanas.
- ✓ **Acciones de marketing:** una vez finalizada la decoración es el momento de iniciar con las acciones de marketing para dar a conocer la existencia de la empresa, aprovechando para comunicar la apertura del complejo. El plan de marketing se basará en el plan de empresa definido y seguirá las políticas de marketing definidas en el capítulo 4 del presente Trabajo, entre las cuales destaca la publicidad del complejo en buscadores especializados en el sector, el diseño y realización de la página web, etc. Para llevar a cabo todas estas tareas, se estima que serán necesarios 8 semanas.
- ✓ **Apertura o inauguración:** una vez finalizadas todas las tareas se realiza la apertura y fiesta de inauguración del complejo.

Una vez definidas las actividades necesarias para la puesta en marcha del complejo se detallan y organizan las mismas en el cronograma o diagrama de Gantt que servirá para establecer los periodos en los que se llevaran a cabo las diferentes actividades, tal y como se puede ver en la que se muestra en la página siguiente:

Además del cronograma, se considera necesario representar gráficamente las actividades definidas para la puesta en marcha de la empresa. Para ello, se decide diseñar un diagrama de flujos (véase Imagen 12) en el que se representa de forma gráfica las distintas tareas, distinguiendo además entre los distintos actores que intervienen en el proceso. Este diagrama es de gran importancia ya que representa claramente el flujo de la información del proceso de manera que ayuda a comprender el sistema de información de acuerdo con las tareas y procedimientos concluidos y ayudará también a analizar cada una de las etapas con el fin de mejorarlas.

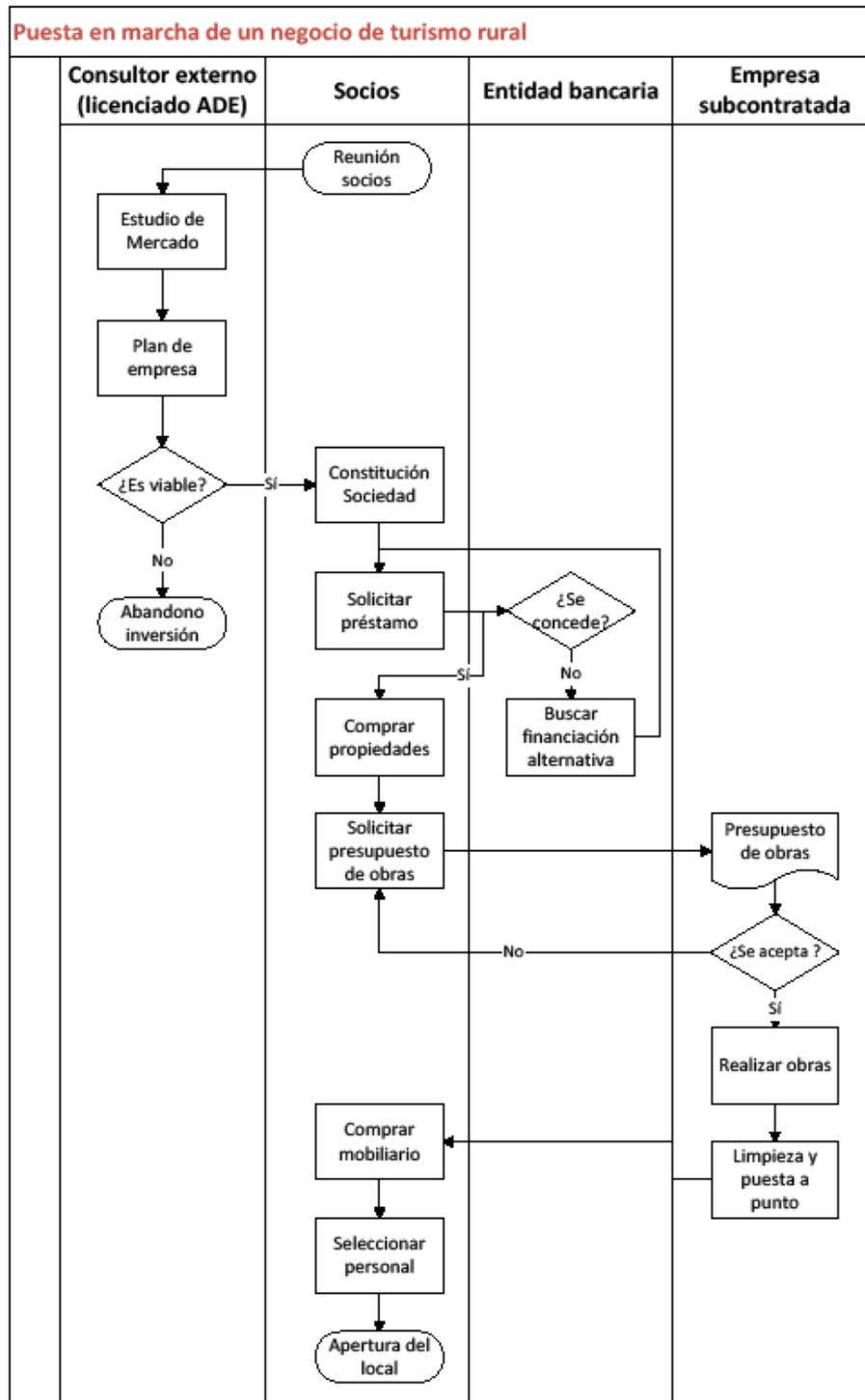


Imagen 12. Diagrama de flujo para la puesta en marcha de la empresa.

7.2.- Control de ejecución.

Después de elaborar el cronograma de las actividades para la puesta en marcha del negocio se considera necesario establecer algunos mecanismos de control para verificar que se está cumpliendo el cronograma de actividades previsto, tal como se puede observar en la Imagen 13.

Como se ha explicado previamente, en este caso la mayoría de actividades no depende únicamente del personal de la empresa ni de los socios. Por ello, los únicos mecanismos de control posibles son reuniones de control o supervisión para verificar que las tareas se llevan a cabo dentro de los tiempos programados así como reuniones de toma de decisiones al finalizar alguna de las actividades.

Para facilitar el diseño de dichas actividades de control, se ha dividido el cronograma en 4 fases, que se detallan en la Tabla 58 **Error! No se encuentra el origen de la referencia.:**

Fases	Actividades
Fase 1	Estudio de mercado Realización del plan de empresa Constitución de la sociedad Solicitud del préstamo Compra de propiedades Solicitud y estudio de presupuestos de obras/reformas
Fase 2	Realización de obras y adaptaciones necesarias Limpieza y puesta a punto de las instalaciones
Fase 3	Compra del mobiliario y decoración Contratación del personal
Fase 4	Acciones de marketing Apertura o inauguración

Tabla 58. Fases y actividades para la puesta en marcha de la empresa.

Los tres socios del proyecto programan reuniones quincenales durante la primera fase, que comprende desde el estudio de mercado hasta el inicio de las obras, en las que verificarán que los trámites necesarios se están llevando a cabo dentro de los tiempos estipulados y que las obras cumplen con el contrato firmado y los plazos establecidos. Durante esta fase y coincidiendo con la finalización de las actividades de estudio de mercado y realización del plan de empresa se programarán reuniones para la toma de decisiones en las que se decidirá, en primer lugar, si invertir o no en el sector y, en segundo lugar, dar por bueno el plan de empresa y modelo de negocio planteados y estudiados.

Durante la segunda fase, que es la de realización de las obras y adaptaciones necesarias y la limpieza y puesta a punto de las instalaciones, los mecanismos de control reales los debe de aportar la empresa constructora ya que ella es directamente la responsable de cumplir con los plazos acordados en el contrato inicial de obras. No obstante durante este periodo los socios acuerdan reunirse con los encargados de las obras mensualmente para comprobar que

realmente por parte de la empresa se llevan a cabo las actividades acordadas y se controla que se cumpla con las fechas establecidas. También se programan dos reuniones haciéndolas coincidir con la finalización de cada una de las actividades para verificar que su finalización ha sido correcta. En caso de que se hayan producido retrasos, los socios y propietarios del negocio deberán adaptar el diagrama de Gantt y actualizarlo, para intentar ajustar al máximo el resto de tareas y procurar que no se retrase todo el proceso.

Una vez finalizadas las obras y la limpieza los socios vuelven a programar reuniones quincenales para el control de la tercera fase, que comprende las actividades de compra de mobiliario y decoración y de contratación de personal, con el objetivo de verificar que todo está de acuerdo a las características acordadas y que las tareas se están realizando dentro del plazo estipulado. Además, se programan reuniones a la finalización de ambas actividades para verificar que se han llevado a cabo en los términos acordados. Al igual que antes, si se ha producido algún retraso, deberán analizar si dicho retraso afecta a la duración total del proceso e intentar diseñar medidas correctivas que minimicen el impacto de dichos retrasos en la apertura a tiempo del negocio.

Para la cuarta y última fase del proyecto, que comprende la puesta en marcha de acciones de marketing y la apertura del complejo, los socios se implican totalmente y realizan reuniones semanalmente para medir los resultados de las acciones iniciales y para comprobar que los tiempos programados inicialmente se cumplen, así como para verificar y aprobar que el personal contratado cumple con las especificaciones necesarias y que todo está preparado para el día de la apertura de la empresa e inicio de su actividad.

Una vez puesta en marcha la actividad de la empresa, también se programan reuniones de control para saber si se están alcanzando o no los objetivos del Plan de empresa así como los objetivos acordados semestral y anualmente. A grandes rasgos, el control se realizará de la siguiente manera:

- ✓ **Control anual:** realizado por el gerente y los socios de la empresa, analizará las grandes magnitudes de la empresa: el nivel de ventas de las distintas actividades, los beneficios conseguidos por actividad, la rentabilidad de la empresa, la cuota de mercado alcanzada, la estancia media, las tasas de ocupación por tipo de cliente y el posicionamiento de la empresa en el mercado.
- ✓ **Control mensual:** efectuado por el responsable del alojamiento y el responsable de restauración junto con el gerente. Se analizarán las cifras de ventas, los perfiles de cliente, las tasas de clientes que repiten y se elaborarán estadísticas referentes a estos clientes. Se intentará determinar en el caso de la restauración la tasa de ocupación, el gasto medio, las horas del día de mayor demanda y cuáles son los platos y productos de mayor aceptación. En el caso del alojamiento se procederá de forma similar, se verá el nivel de ocupación del hotel, la casa que tiene mayor demanda, qué actividades tienen más éxito, etc. Además, se realizará un estudio de los costes variables mensuales, para intentar programar actividades que permitan minimizar dichos costes, como la negociación de descuentos por volúmenes de compra a sus proveedores o el ajuste de la cantidad comprada para aquellos productos menos demandados.

- ✓ **Control estratégico:** A largo plazo, el gerente junto con los socios estudiarán las nuevas oportunidades de mercado, para lograr captar nuevos segmentos (por ejemplo: personas mayores), ofrecer nuevos servicios y plantearse otros canales de distribución.

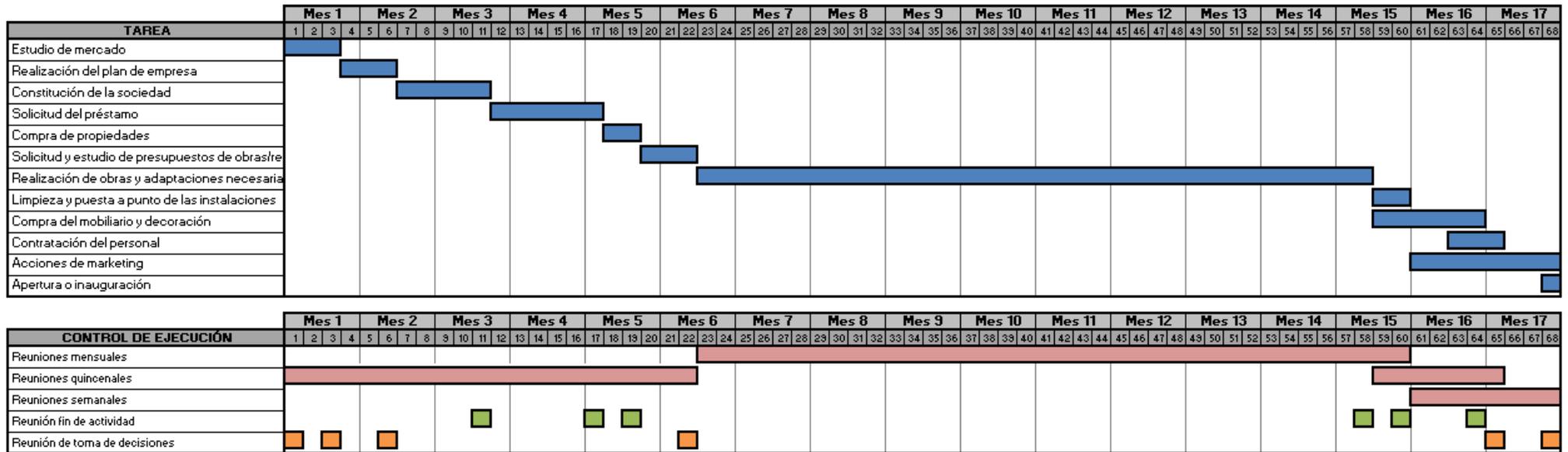


Imagen 13. Cronograma de actividades y control de ejecución para la puesta en marcha de la empresa.

8.- CONCLUSIONES

Como se indicó en el apartado 1.3. de objetivos, el propósito fundamental de este TFC ha sido realizar un estudio de la viabilidad y puesta en marcha de una empresa de turismo rural a partir del análisis del sector y de la propia empresa.

En el primer apartado, se ha realizado un análisis detallado del sector del turismo rural con el fin de determinar su situación actual. El turismo rural es un sector emergente sector ya ha ido ganando cuota al turismo tradicional de sol y playa. El principal motivo de este cambio en el sector turístico español es que ha aparecido un perfil de turista más activo que busca el desarrollo sostenible huyendo del turismo de masas.

En este el capítulo 2 de este Trabajo, se han analizado tanto la oferta como la demanda del sector del turismo rural, centrando dicho estudio también a la provincia de Valencia y a la competencia directa de la empresa objeto de este Trabajo. A partir de este análisis se puede concluir que, aunque hay un exceso de oferta esto no será una barrera de entrada si se aprovechan las oportunidades que se generan durante las festividades, puentes y vacaciones de verano donde la ocupación del sector es cada vez mayor puesto que la coyuntura económica ha favorecido este tipo de viajes, más baratos y cercanos a la vivienda habitual. Además, como se ha visto a lo largo de este trabajo, el turismo rural ha ido ganando terreno a otras modalidades de turismos ya que cada vez más los clientes buscan escapadas de corta duración, fáciles de gestionar por ellos mismos, que ofrezcan una alternativa cultural y familiar y a un precio competitivo. El turismo rural cumple con todos estos requisitos, motivo por el cual se ha observado una demanda creciente en los últimos años, aunque también un aumento de la oferta. Por otra parte, también se ha observado un aumento de turistas no residentes. Esto abre unas nuevas perspectivas de crecimiento para las empresas de este sector, siempre y cuando sepan aprovechar las ventajas de este nuevo mercado y sepan adaptarse a él. Para ello, será necesario aumentar la publicidad en buscadores específicos e intentar internacionalizar su comunicación con el cliente y promoción. Para ello, las páginas web deberán estar en más de un idioma, deberán poder ponerse en contacto con sus clientes en inglés y adaptar los servicios a las necesidades requeridos por los nuevos clientes.

Analizando la competencia se observa que existen varias empresas que serán competencia directa sobre las que la nueva empresa. Para reducir el impacto de esta competencia, se propone en este Trabajo buscar la diferenciación a partir de la unificación de los conceptos de ocio, restauración y alojamiento de gran calidad priorizando el cuidado del medio ambiente y el trato personalizado al cliente. De este modo, se procura dar un servicio más amplio, diferenciándose de la competencia que sólo ofrece alojamiento y en muy pocos casos, restauración. Obviamente, el proponer tres tipos de servicios tan diferentes entre sí puede aumentar la dificultad de la puesta en marcha del negocio. No obstante, al tratarse de actividades complementarias se pretende aprovechar la sinergia y maximizar de este modo los recursos comunes.

A partir del capítulo 3, el TFC se ha centrado en la empresa objeto de este Trabajo, analizando cada una de las áreas principales de una empresa. A continuación se muestran las principales conclusiones alcanzadas para cada una de estas áreas. En el capítulo del 3 se ha procurado ofrecer una descripción de la actividad de la futura empresa con el propósito de

proporcionar al lector una visión global del negocio. Se ha concretado la localización de la empresa en la localidad de Alpuente y se han definido los servicios a prestar: dos modalidades de alojamiento (hotel y casa rural), restauración y actividades de ocio complementarias a la estancia. El objetivo de aunar estos tres servicios es lograr una de las ventajas competitivas de la empresa frente a su competencia directa, además de buscar competir en calidad, cuidando su gestión mediante manuales y registros de calidad buscando el cumplimiento de la Calidad Total.

También se ha analizado el procedimiento legal necesario para la creación de la empresa y las posibles formas jurídicas existentes, tras lo que se decide que la forma jurídica que mejor se adapta a las necesidades de los socios es la de Sociedad Limitada ya que la responsabilidad que desean asumir es limitada a la cantidad de capital que los socios aportan.

En el Plan de Marketing (capítulo 4 de este TFC) se han definido las estrategias a seguir por parte de la empresa en materia de marketing con el fin de darse a conocer en el mercado. Además, para fases posteriores se han desarrollado políticas destinadas a lograr la fidelización de los clientes. Estas acciones se llevarán a cabo mediante folletos publicitarios, asistencia a ferias,... y principalmente a través de Internet, tanto en portales especializados como a través de la propia web de la empresa. Reforzando todas estas acciones mediante descuentos a los clientes más fieles así como para grupos y familias. Promoviendo de este modo ganar el reconocimiento dentro del sector y la fidelidad por parte de los clientes. En este capítulo se ha procurado adaptar las distintas herramientas que existen en materia de marketing a la empresa, teniendo en cuenta: el tipo de empresa y el servicio que ofrece, la competencia y las estrategias de marketing que sigue dicha competencia, el potencial cliente y sus necesidades, la evolución de las nuevas tecnologías, y sobre todo, sin perder de vista que se trata de una empresa de nueva creación, de modo que las acciones de promoción deben estar centradas en lograr darse a conocer y lograr un sitio en el mercado. Posteriormente, lo que se buscará con el marketing será aumentar el número de clientes o lograr una posición diferenciadora con la competencia. Pero a corto plazo y teniendo en cuenta los recursos disponibles, se plantean acciones de marketing destinadas a cuidar la calidad de los servicios, a fomentar el contacto directo con los clientes y a lograr la máxima difusión posible a través de las nuevas tecnologías, mediante su propia página web y la publicitación en buscadores específicos.

Para definir todas estas políticas, el primer paso ha sido analizar el público objetivo de la empresa que se define como joven y activo, de nivel económico medio para el caso de las casas rurales y medio alto para el caso del hotel, así como para grupos de amigos y familias que buscan la posibilidad de aunar actividades de ocio, tranquilidad y turismo. Todo ello sin olvidar las acciones realizadas para atraer a grupos más grandes (colegios o empresas) que pueden visitar el complejo en las temporadas de menor afluencia en un plazo medio de tiempo.

Uno de los apartados más importantes es la organización de los Recursos donde se analiza la estructura de los recursos humanos necesaria para la puesta en marcha de la nueva empresa (capítulo 5 de este TFC). En dicho capítulo se definen, cada uno de los puestos de trabajo con sus características y responsabilidades buscando así la profesionalización de todos

los empleados de la empresa para los cuales también se ha definido un plan de formación continua. Para la realización de este capítulo, se ha realizado un análisis detallado de las tareas necesarias en la empresa, se han definido puestos y se han asignado tareas y competencias para cada puesto. Además, se prevé un sistema de formación al personal que permita su crecimiento dentro de ella. Todo esto se ha hecho teniendo en cuenta no sólo el corto plazo de tiempo, sino también la necesidad de crecimiento en un futuro a medio y largo plazo. Puesto que el objetivo general de la empresa es posicionarse y aumentar el número de clientes en un plazo temporal de 10 años, es necesario diseñar políticas de recursos humanos que se alineen con este objetivo, favoreciendo de este modo el crecimiento y evolución de los empleados. Por tanto, puede afirmarse que el análisis de recursos humanos se ha llevado a cabo teniendo en cuenta la estrategia global de la empresa y pensando en un horizonte temporal a largo plazo, y no sólo en búsqueda de soluciones inmediatas a corto plazo que puedan resultar ineficientes en el futuro.

Para finalizar, se ha elaborado un análisis económico y financiero de la empresa (capítulo 6 de este Trabajo) estableciendo la inversión inicial necesaria, así como su financiación. En este capítulo se han elaborado las Cuentas de Pérdidas y Ganancias y los Balances de Situación previsionales para los primeros 3 años de la empresa distinguiendo además entre dos posibles escenarios: optimista y pesimista, lo que ha permitido analizar el VAN y el TIR del proyecto para cada uno de los escenarios. Tras el análisis de este capítulo, se concluye que la empresa presenta sobradamente los rendimientos demandados por los socios tanto para el escenario optimista como para el escenario pesimista, siendo en este último escenario estos rendimientos ligeramente superiores a los demandados por los socios, de manera que finalmente se toma la decisión de llevar a cabo la inversión en la empresa por parte de los 3 socios. Es decir, se ha demostrado que este proyecto, incluso considerando una mala evolución de los primeros años, es rentable económicamente, lo que ha servido de base a la hora de la toma de decisión por parte de los socios de iniciarse en el nuevo negocio.

Todos los análisis y estudios realizados hasta llegar a la decisión final de inversión en el proyecto se detallan en un cronograma de tareas (capítulo 7 de este Trabajo para determinar el tiempo de puesta en marcha de la empresa, que será de 17 meses, y con el fin de establecer el orden de las tareas para intentar que el proceso no se extienda en el tiempo más de lo programado. Para ello, se diseñan tareas de control a lo largo de todo el proceso. De este modo, se ha podido demostrar que el proyecto aquí presentado no sólo es viable desde un punto de vista económico, sino también técnico, ya que si se disponen de los recursos necesarios (es decir, los definidos en los primeros capítulos de este TFC) podrá ponerse en marcha el complejo turístico logrando alcanzar su objetivo a corto plazo de posición en el mercado.

BIBLIOGRAFIA

A continuación se detalla la bibliografía utilizada para la realización de este trabajo, tanto libros, documentos en línea y otras consultas realizadas en internet.

✓ **Libros:**

- BAENA FERNÁNDEZ, J. *Turismo rural: alternativa de desarrollo rural*. Editorial: Instituto de formación y estudios sociales. Madrid. 1998
- CROSBY, A. (dir.) (1993) *El desarrollo turístico sostenible en el medio rural*. Centro Europeo de Formación.
- Ambiental y turística. Madrid. DE MIGUEL MOLINA, M. (2004) *Marketing de servicios: Plan de Marketing*. Editorial: UPV.
- DEL REGUERO OXINALDE, M. (1994) *Ecoturismo: Nuevas formas de turismo en el espacio rural*. Editorial. Bosch Turismo.
- FULLANA P.; AYUSO S. (2002) *Turismo rural y sostenible*. Editorial: Rubes.
- GARCIA HENCHE, B. (2003) *Marketing del turismo rural*. Editorial ESIC.
- INSTITUTO PARA LA CALIDAD TURÍSTICA ESPAÑOLA (2004) *Normas de calidad para casas rurales*. Edita: Instituto para la calidad Turística Española.
- LÓPEZ LÓPEZ A. (2001) *Turismo y desarrollo y sostenible*. Editorial: Sistema.
- LOVELOCK, C. (1996) *Administración de servicios: estrategias de marketing, operaciones y recursos humano*. Editorial: Pearson
- MIRANDA OLIVÁN, A.; TOMÁS M. (2007) *Cómo elaborar un plan de empresa*. Editorial: Thomson.
- NADAL F. (2003) *Casas rurales con encanto*. Editorial: El País/ Aguilar.
- PEÑA M.J. y JIMÉNEZ P. (2004) *Manual del gestor de alojamientos rurales*. Editorial: Almuzara Estudios.
- PUCHOL, L. (2007) *Dirección y gestión de Recursos humanos*. Editorial: Ediciones Díaz de Santos.
- RIBES, G.; HERRERO, A. y PERELLO, R. (2011) *Los recursos humanos en la empresa*. Editorial: UPV.
- ROIG MERINO, B; RODRIGUEZ BARRIO, J.E; BUITRAGO VERA J.M. (2004) *Segmentación del mercado turístico español. Turismo en casas rurales*. Editorial: Universidad Politécnica de Valencia.
- TURESPAÑA: DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA TURÍSTICA. (1994) *Manual del empresario de Turismo rural*. Edita. Instituto de Estudios Turísticos.
- PÉREZ DE LAS HERAS M. *Manual del Turismo Sostenible*. Editorial: Mundi- Prensa. Madrid 2004

✓ **Consultas en Internet:**

- A LO RÚSTICO. *Alta y consulta de precios*. <http://www.alorustico.com/oficina/propietarios/index.html>. Consulta realizada: Agosto 2012.
- ARAS RURAL. *Características y precios*. <http://www.arasrural.com>. Consulta realizada: Agosto 2012.

- ATLAS RURAL. *Alta y consulta de precios.* <http://www.atlasrural.com/ventajas.html>. Consulta realizada: Agosto 2012.
- AYUNTAMIENTO DE ALPUENTE. *Características y datos del municipio.* <http://www.alpuente.es>. Consulta realizada: Octubre 2012.
- BANCO DE ESPAÑA. *Euribor Octubre 2012.* http://www.bde.es/bde/es/secciones/prensa/Agenda/Euribor_hipotec_22cbf2cfefbaa31.html. Consulta realizada: Noviembre 2012
- BOLETIN OFICIAL DEL ESTADO. Real Decreto 1515/3007, de 16 de Noviembre. <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-19966>. Consulta realizada: Octubre 2012.
- BRUJULEA. *Alta y consulta de precios.* <http://www.brujulea.net/anunciar-casas-rurales>. Consulta realizada: Agosto 2012.
- CASA CUBEL. *Características y precios.* <http://www.casacubel.com>. Consulta realizada: Agosto 2012.
- CASA RURAL ARAS. *Características y precios.* <http://www.casaruralaras.com>. Consulta realizada: Agosto 2012.
- CASA TURISMO RURAL. *Alta y consulta de precios.* <http://www.casaturismorural.com/altas.php>. Consulta realizada: Agosto 2012.
- CLUB RURAL. *Alta y consulta de precios.* <http://www.clubrural.com/registro-casas-rurales.php>. Consulta realizada: Agosto 2012.
- DIARI OFICIAL DE LA COMUNITAT VALENCIANA. *Real Decreto 188/2005 de 2 de Diciembre.* http://www.docv.gva.es/index.php?id=24&L=1&sig=6135/2005&url_lista=%26tipo_search%3Dlegislacion%26orden%3DTIPO_DISPOSICION%26num_tipo%3D4%26materia%3DTurismo%26tit_materia%3DTurismo. Consulta realizada: Agosto 2012
- DIRECTORIO RURAL. *Alta y consulta de precios.* http://www.directoriorural.com/casa-rural/index.php?method=create_form&list=classifiedsuser. Consulta realizada: Agosto 2012.
- ECOTURISMO RURAL (ASETUR). *Alta y consulta de precios.* <http://www.ecoturismorural.com/admin/index.php>. Consulta realizada: Agosto 2012.
- EL CAU DELS SOMNIS. *Características y precios.* <http://www.elcaudelssomniculusmundus.com>. Consulta realizada: Agosto 2012.
- EL SABINAR DE LA TORRE. *Características y precios.* <http://www.hostalelsabinar.com>. Consulta realizada: Agosto 2012.
- ENCANTO RURAL. *Alta y consulta de precios.* <http://www.encantorural.com/propietarios/add>. Consulta realizada: Agosto 2012.

- ESCAPADA RURAL. *Alta y consulta de precios.*
<http://www.escapadarural.com/propietario/casa/nueva>. Consulta realizada: Agosto 2012.
- ESPACIO RURAL. *Alta y consulta de precios.*
http://www.espaciorural.com/registrar_propietario.html. Consulta realizada: Agosto 2012.
- GUIAS RURALES. *Alta y consulta de precios.*
<http://www.ruralesdata.com/alta/index.php?ref=www.guiasrurales.com>. Consulta realizada: Agosto 2012.
- INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS. *Estadísticas del sector turismo e indicadores turísticos.*
<http://www.iet.tourspain.es/es-es/estadisticas/fichadecoyuntura/paginas/default.aspx>. Consulta realizada: Mayo 2012.
- INSTITUTO DE LA CALIDAD TURÍSTICA ESPAÑOLA. Normas de calidad para casas rurales. <http://www.icte.es/ESP/e/16/La-marca-Q/Normas>. Consulta: Septiembre 2012.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA. Encuesta de ocupación en alojamientos de turismo rural.
<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft11%2Fe162eotr&file=inebase&L=0>. Consulta realizada: Julio y agosto 2012
- LA TAIFA. *Características y precios.* <http://www.lataifa.com>. Consulta realizada: Agosto 2012.
- LA YESA ALOJAMIENTOS RURALES. *Características y precios.*
<http://www.layesa.com>. Consulta realizada: Agosto 2012.
- PORTAL OFICIAL DE TURISMO DE LA COMUNIDAD VALENCIANA. Consulta de oficinas y alojamientos.
<http://www.comunitatvalenciana.com/alojamiento/alojamiento-rural-en-la-comunitat-valenciana/0?k=4>. Consulta realizada: Julio 2012.
- RURISMO. *Alta y consulta de precios.* <http://www.rurismo.com/user/useralta.asp>
Consulta realizada: Agosto 2012.
- SALUD Y TURISMO RURAL. *Alta y consulta de precios.*
http://www.saludyturismorural.com/component/option,com_registration/task,register. Consulta realizada: Agosto 2012
- TITASUR CASAS RURALES. *Características y precios.* <http://www.titastur.com>.
Consulta realizada: Agosto 2012.
- TOP RURAL. *Alta y consulta de precios.* <http://www.toprural.com/po/promo.html>.
Consulta realizada: Agosto 2012.

- ZONAS RURALES. *Alta y consulta de precios.*
<http://www.zonasrurales.com/enviarcasarural.php>. Consulta realizada: Agosto 2012.

ANEXOS

Anexo 1

DECRETO 188/2005, de 2 de diciembre, Regulador del Alojamiento Turístico Rural en el Interior de la Comunidad Valenciana. [2005/13521] (DOCV núm. 5150 de 07.12.2005) Ref. Base Datos 6135/2005

ANÁLISIS JURÍDICO

FECHA DE ENTRADA EN VIGOR: 08.12.2005

NOTAS: Se regula el Alojamiento Turístico Rural en el Interior de la Comunidad Valenciana.

Esta disposición afecta a:

DEROGA A

- DECRETO 253/1994, de 7 de diciembre, del Gobierno Valenciano, regulador del alojamiento turístico rural en el interior de la Comunidad Valenciana.

- DECRETO 207/1999, de 9 de noviembre, del Gobierno Valenciano, por el que se modifica el Decreto 253/1994, de 7 de diciembre, del Gobierno Valenciano, regulador del alojamiento turístico rural en el interior de la Comunidad Valenciana. [1999/M9531]

Esta disposición está afectada por:

MODIFICADA POR

- DECRETO 206/2010, de 3 de diciembre, del Consell, por el que se modifican los decretos reguladores del alojamiento turístico en la Comunitat Valenciana. [2010/13296]

ANÁLISIS DOCUMENTAL

ORIGEN DISPOSICIÓN: Consellería Turismo

GRUPO TEMÁTICO: Legislación, Reglamentación

MATERIAS: Turismo

DESCRIPTORES

Temáticos:

turismo rural, política de turismo, camping, región rural, infraestructura turística

,
monografías, alojamiento turístico

DECRETO 188/2005, de 2 de diciembre, Regulador del Alojamiento Turístico Rural en el Interior de la Comunidad Valenciana. [2005/13521]

El artículo 31.12 del Estatuto de Autonomía de la Comunidad Valenciana atribuye a la Generalitat competencia exclusiva en materia de turismo y, en el ejercicio de aquélla, en virtud de la disposición final segunda de la Ley 3/1998, de 21 de mayo, de la Generalitat, de Turismo de la Comunidad Valenciana, por el Decreto 253/1994, de 7 de diciembre, del Consell de la Generalitat, se reguló el alojamiento turístico rural en el interior de la Comunidad Valenciana. La importancia que esta actividad de alojamiento adquirió desde su regulación y la creciente demanda por una sociedad urbana de alojamiento turístico en zonas de interior, especialmente en la modalidad de alojamiento en casa rural, con la consiguiente perspectiva de explotación como actividad empresarial, hizo que mediante el Decreto 207/1999, de 9 de noviembre, el Consell de la Generalitat modificara la entonces vigente regulación dando entrada en el sector a iniciativas empresariales de explotación por personas jurídicas y por quienes superaban la vecindad local o vinculación laboral local del empresario, hasta entonces exigida.

La prestación del servicio de alojamiento en el medio rural o, si se prefiere, en zonas del interior de la Comunidad Valenciana, se ha convertido en una actividad turística importante que, sin abandonar del todo en algunas zonas su carácter complementario, se está convirtiendo en actividad principal y medio de vida de quienes profesionalmente se dedican a ella. Por otra parte, las motivaciones y exigencias del turista actual, sus gustos y necesidades, han producido un cambio sustancial en el concepto de "Turismo rural", al que no pueden ser ajenos los poderes públicos.

La Ley 3/1998, de 21 de mayo, de la Generalitat, de Turismo de la Comunidad Valenciana, marco legal básico sobre el que debe articularse la normativa sectorial turística incluye, como modalidad de actividad de alojamiento, el alojamiento turístico rural, y señala entre sus objetivos la consecución de una regulación de la oferta turística mediante la corrección de las deficiencias de infraestructura y la mejora de la calidad de los servicios, instalaciones y equipos turísticos.

El Decreto introduce cuatro novedades importantes: por una parte, reconoce como edificios singulares las "masías", "alquerías" y "riuraus", construcciones típicas de la Comunidad Valenciana en el medio rural, distinguiéndolas de las casas de pueblo; en segundo lugar, da carta de naturaleza a los hoteles y apartamentos rurales, modalidades hasta ahora no previstas en los reglamentos reguladores de estos tipos de alojamiento; en tercer lugar, posibilita la ampliación del número de plazas de las casas rurales; y, finalmente, prevé la clasificación del alojamiento en dos categorías, "estándar" y "superior", y su correspondiente identificación.

El Decreto se estructura en nueve capítulos integrados por treinta y ocho artículos, dos disposiciones adicionales, dos disposiciones transitorias, una disposición derogatoria y dos disposiciones finales.

En virtud de lo anterior, oídos los sectores y Administraciones Públicas afectadas, a propuesta de la consellera de Turismo, conforme con el Consell Jurídic Consultiu de la Comunitat Valenciana y previa deliberación del Consell de la Generalitat, en la reunión del día 2 de diciembre de 2005,

DECRETO

CAPÍTULO I

Objeto y ámbito de aplicación

Artículo 1. Objeto

El presente decreto tiene por objeto la ordenación y el fomento del turismo en el interior de la Comunidad Valenciana.

Artículo 2. Ámbito de aplicación

1. Quedan sujetos al presente Decreto las personas físicas o jurídicas que se dediquen a prestar, de forma habitual y mediante precio, alojamiento turístico en establecimientos ubicados en zonas del interior de la Comunidad Valenciana, bajo alguna de las modalidades previstas en el artículo 3 de esta disposición.

2. Se excluyen del presente Decreto:

a) Los establecimientos que se ubiquen en municipios que se encuentren en alguno de los siguientes supuestos:

- Que su término municipal sea limítrofe con el mar.
- Que se encuentren incluidos o vinculados a una área metropolitana.
- Que el modelo de ocupación y uso del territorio de su término municipal no responda al modelo rural tradicional.

b) Los establecimientos que se ubiquen en zonas residenciales, aun cuando el municipio no se encuentre en los supuestos previstos en el apartado anterior.

3. No obstante lo dispuesto en el número anterior, con carácter excepcional y en supuestos concretos, se podrá autorizar el funcionamiento de establecimientos de alojamiento previstos en la presente disposición cuando el uso de la zona donde se ubiquen sea agrícola, ganadera o forestal.

CAPÍTULO II

Modalidades y categorías

Artículo 3. Modalidades y categorías

1. Alojamiento turístico rural. En las zonas del interior de la Comunidad Valenciana se podrán prestar, además de las ya reguladas por la Generalitat, las siguientes modalidades de alojamiento turístico:

- a) Casa rural, compartida o no con sus propietarios o usuarios.
- b) Acampada en finca particular con vivienda habitada.

c) Albergue turístico.

Las categorías para casas rurales y albergues turísticos serán “estándar” y “superior” y se determinarán, sin perjuicio del cumplimiento de los requisitos técnicos generales y específicos que en cada modalidad sean exigibles, de conformidad con lo dispuesto en el presente Decreto. El calificativo “lujo” sólo podrá ser otorgado a los establecimientos clasificados en la categoría “superior”, previa solicitud de los interesados y en atención a sus características, servicios e instalaciones.

2. Los establecimientos hoteleros y apartamentos turísticos autorizados conforme a lo dispuesto en el Decreto 153/1993, de 17 de agosto, del Consell de la Generalitat, Regulador de los Establecimientos Hoteleros de la Comunidad Valenciana, y en el Decreto 30/1993, de 8 de marzo, del Consell de la Generalitat, por el que se aprobó el Reglamento de Apartamentos Turísticos, Villas, Chalets, Bungalows y similares, podrán solicitar la modalidad de “rural” cuando cumplan los requisitos de ubicación previstos en el artículo 2 y los exigidos en los capítulos VII y VIII del presente Decreto, respectivamente.

Artículo 4. Distinción turística

Los establecimientos sujetos al presente Decreto podrán obtener una distinción turística en función de la calidad de sus instalaciones y de los servicios que presten, regulándose sus características y sistema de concesión mediante Orden de la Conselleria de Turismo.

Artículo 5. Casas rurales

Se entiende por alojamiento en casas rurales el ofrecido mediante precio y de forma habitual en viviendas, ocupadas o no por sus propietarios o usuarios, que cumplan los requisitos establecidos por el presente Decreto.

Artículo 6. Acampada en finca particular con vivienda habitada

1. Se entiende por alojamiento en acampada en finca particular el ofrecido, de forma habitual y mediante precio, para su realización en tienda de campaña o caravana en terrenos de propiedad particular en los que exista una vivienda habitada.

2. La prestación de esta modalidad de alojamiento será compatible con la de alojamiento compartido en casas rurales, siempre que el número de alojados a la vez no supere el de 16 personas.

Artículo 7. Albergue turístico

Se entiende por alojamiento en albergue turístico el ofrecido, de forma habitual y mediante precio, en establecimiento habilitado para alojar a viajeros en instalaciones colectivas con habitaciones múltiples. La capacidad de los albergues será, como mínimo, de 17 plazas.

Artículo 8. Especialidades

Podrán reconocerse, cuando proceda, las siguientes especialidades de alojamiento:

1. Masías, Alquerías y Riurau.

Cuando el servicio de alojamiento se preste en edificios aislados, de más de 50 años de antigüedad, debidamente datados y catalogados y que, rehabilitados o no, respondan a la arquitectura tradicional de la zona donde se ubiquen, podrán solicitar y obtener la especialidad “Masía”, “Alquería” o “Riurau”.

Dicha especialidad podrá reconocerse tanto a las casas rurales y albergues como a los hoteles rurales.

2. Casas de Pueblo.

Cuando el servicio de alojamiento en casas rurales se preste en edificios situados en casco urbano, que constituyan una única vivienda, conservados o rehabilitados conforme a la arquitectura y con los materiales tradicionales de la zona, podrán solicitar y obtener la especialidad “Casa de Pueblo”.

Artículo 9. Distintivos

Todos los establecimientos exhibirán, junto a la entrada principal, una placa normalizada en la que figurará la modalidad y categoría otorgada. Las características de la placa las determinará una Orden de la Conselleria de Turismo.

Artículo 10. Requisitos

La modalidad y categoría se otorgará en función del cumplimiento de los requisitos técnicos generales y específicos fijados en la presente disposición.

CAPÍTULO III

Alojamiento turístico rural. Bases de la clasificación

Sección 1.^a

Requisitos técnicos generales

Artículo 11. Requisitos generales

Para desarrollar la actividad de alojamiento turístico de interior en las modalidades previstas en el apartado 1 del artículo 3 de este decreto, los establecimientos deberán disponer como mínimo de:

- a) Abastecimiento de agua y suministro de energía garantizados.
- b) Suministro de agua apta para el consumo humano.
- c) Sistemas autorizados de eliminación de residuos sólidos y de aguas residuales.
- d) Disponibilidad de comunicación telefónica, cuando no se encuentre en el propio local.
- e) Equipo sanitario de primeros auxilios.
- f) Medidas de prevención y extinción de incendios, conforme a lo establecido en la NBE CPI-96.
- g) Información sobre servicios de farmacia, entidades financieras y recursos turísticos de la zona en que se encuentren ubicados.
- h) Calefacción en habitaciones, cuartos de baño y zonas de uso común.

Artículo 12. Edificaciones

Los edificios donde se ubiquen los establecimientos de alojamiento turístico rural deberán presentar un buen estado de conservación, tanto en los elementos externos como internos. No se encontrarán situados dentro del espacio que delimita la línea de edificación de las carreteras que formen parte de la red de carreteras del Estado, ni de las que integren la red básica de la Comunidad Valenciana.

Artículo 13. Salones, comedores y mobiliario

1. Las superficies destinadas a salones y comedores guardarán relación con la capacidad del establecimiento, de forma que se garantice a los usuarios una estancia confortable. En todo caso, se garantizará una superficie mínima de 2 m² por plaza de alojamiento, sin que en ningún caso sea inferior a 14 m².

2. El mobiliario estará en perfecto estado de uso y conservación y, como mínimo, garantizará un número de asientos equivalente al número de plazas del establecimiento.

Artículo 14. Otras dependencias

Las cocinas y baños tendrán ventilación directa o forzada para la renovación de aire.

Las habitaciones y demás dependencias de uso común dispondrán de ventilación directa al exterior o a patios no cubiertos.

Las habitaciones estarán dotadas del aislamiento necesario para preservarlas de ruidos e impedir el paso de luz a voluntad del cliente.

Sección 2.^a

Requisitos técnicos específicos

Artículo 15. Requisitos

Cada modalidad de alojamiento de interior cumplirá los requisitos técnicos específicos previstos en el correspondiente capítulo de este decreto.

Artículo 16. Clasificación

1. La determinación de la categoría que corresponde a las casas rurales y a los albergues turísticos se fijará atendiendo a las exigencias y requisitos mínimos establecidos en sus correspondientes capítulos, y se revisará por la administración de la Generalitat transcurridos cinco años desde aquélla.

2. Sin perjuicio de lo dispuesto en el número anterior, la clasificación otorgada se mantendrá en tanto perdure el cumplimiento de las condiciones y requisitos determinantes de aquélla, pudiendo revisarse en cualquier momento de conformidad con lo establecido en los artículos 9 y 14.3 de la Ley 3/1998, de 21 de mayo, de la Generalitat, de Turismo de la Comunidad Valenciana. Básicamente, dicha revisión podrá efectuarse cuando se compruebe un notorio deterioro en la edificación, instalaciones o en la calidad de los elementos de uso del cliente.

CAPÍTULO IV

Del alojamiento en casas rurales

Sección 1.^a

Requisitos técnicos

Artículo 17. Ubicación

1. Esta modalidad de alojamiento se podrá prestar tanto en las viviendas que se encuentren aisladas y diseminadas por el término municipal como en las que formen parte de núcleos urbanos. En el primer caso, habrán de disponer de un buen acceso para vehículos.

2. Los edificios en los que se reconozcan las casas rurales no tendrán más de tres alturas, incluida la planta baja, salvo cuando se trate de un único alojamiento que por sus características propias disponga de una o dos plantas más.

Artículo 18. Requisitos generales

1. Las casas rurales, para obtener la correspondiente declaración como alojamiento turístico rural, deberán estar dotadas, como mínimo, de las siguientes instalaciones:

- a) Agua caliente en cocina y cuarto de baño.
- b) Puntos y tomas de luz en todas las habitaciones y zonas de uso común.
- c) Un cuarto de baño completo, con bañera o ducha, para cada seis plazas, incluidos los usuarios de la vivienda. Dos cuartos de baño hasta doce plazas y tres cuando la capacidad exceda de doce plazas. En el cómputo se descontarán los cuartos de baño incorporados a las habitaciones y el número de plazas de éstas.
- d) Las especialidades “masía”, “alquería”, “riurau” y “casa de pueblo” dispondrán de salón-comedor independiente de la cocina, que será otra estancia distinta.

2. Las casas rurales podrán tener una capacidad máxima de hasta 16 plazas, incluidas las camas supletorias. Éstas sólo se autorizarán en dormitorios que superen el 25 por ciento de la superficie mínima exigida. Previa petición del cliente y excepcionalmente, el titular del establecimiento podrá instalar camas supletorias en dormitorios que no cumplan la citada condición en viviendas de uso compartido.

3. En ningún caso podrán instalarse camas supletorias o sofás-camas en el comedor, en el salón, en el salón-comedor, u otras estancias análogas.

Artículo 19. Requisitos específicos

Las casas rurales dispondrán, además de los requisitos a que se refiere el artículo anterior, de los siguientes requisitos específicos:

I. Servicios generales Estándar Superior

1. Información sobre recursos turísticos y otros datos de interés en dos idiomas Sí Sí
2. Cajas fuertes individuales - Sí
3. Aire acondicionado o climatización en todo el alojamiento - Sí

II. Zona de clientes

1. Habitaciones: Estándar Superior

a) Superficies (no incluidos cuartos de baño):

1. Dobles 12 m² 15 m²
2. Individuales 8 m² 10 m²

b) Dotación:

1. Camas (*) Sí Sí
2. Papelera Sí Sí
3. Televisión color - Sí
4. Mesitas noche Sí Sí
5. Sillas Sí 2
6. Armario con puertas Sí Sí
7. Perchas Sí Sí
8. Punto de luz junto a las camas Sí Sí
9. Espejo Sí Sí

(*) Como mínimo de 1,35 x 1,80 en caso de ser dobles, y 90 x 1,80 si son individuales. El colchón será de muelles o similar. En categoría superior dispondrán de canapé o similar.

2. Servicios higiénico-sanitarios Estándar Superior

a) Superficies:

1. Incorporados a habitaciones 3,5 m² 4,5 m²
2. En resto del alojamiento 4,5 m² 5,5 m²

b) Dotación:

1. Lavabo Sí Sí
2. Bañera o ducha > 90 >1,60
3. Bidé - Sí
4. Inodoro Sí Sí
5. Espejo Sí Sí
6. Toma de corriente junto lavabo con indicador de voltaje Sí Sí
7. Toallero Sí Sí
8. Perchero Sí Sí
9. Secador de pelo (*) Sí Sí

10. Cubo higiénico	Sí	Sí		
11. Banqueta	Sí	Sí		
12. Repisa para objetos de tocador o similar	Sí	Sí		
(*) Uno cada 6 plazas o fracción.				
3. Cocina	Estándar	Superior		
a) Superficies	5 m ²	8 m ²		
b) Dotación:				
1. Cocina (mínimo 3 fuegos)	Sí	Sí		
2. Horno	Sí	Sí		
3. Frigorífico con congelador	Sí	Sí		
4. Plancha	Sí	Sí		
5. Extractor de humos	Sí	Sí		
6. Lavadora	Sí	Sí		
7. Batidora y cafetera	Sí	Sí		
8. Lavavajillas	-	Sí		
9. Microondas	-	Sí		

Artículo 20. Alojamiento compartido

La modalidad de alojamiento compartido reunirá las siguientes particularidades:

- a) Se podrá incluir, con carácter obligatorio para el cliente, el servicio de pensión alimenticia completa, media pensión o desayuno.
- b) Cuando al cliente no se le facilite toda o parte de la pensión alimenticia, se facilitará el uso de la cocina, menaje y nevera con congelador y horno.
Se realizará diariamente la limpieza de habitaciones y cuartos de baño.
- c) El servicio de toallas y ropa de cama se cambiará con la entrada de nuevos clientes o cada 3 días.
- d) Se prestará el servicio de lavado y planchado de ropa, o se facilitarán plancha y lavadora para el uso de los clientes.

Artículo 21. Alojamiento no compartido

La modalidad de alojamiento no compartido reunirá las siguientes particularidades:

- a) Se dispondrá de mobiliario, enseres, menaje y vajilla en buen estado de conservación y utilización.
- b) Se proporcionará a los clientes doble servicio de toallas y ropa de cama, excepto para estancias no superiores a tres días, así como combustible suficiente para cocina, calentador y calefacción.

Sección 2.^a

Régimen administrativo

Artículo 22. Solicitud

La solicitud de autorización de casa rural e inscripción en el Registro General de Empresas, Establecimientos y Profesiones Turísticas de la Comunidad Valenciana, cumplimentada en modelo normalizado, se dirigirá al Servicio Territorial de Turismo de la provincia donde se ubique el establecimiento, órgano competente para la ordenación e instrucción del procedimiento, acompañada de la siguiente documentación:

- a) Acreditación de la personalidad física o jurídica del titular de la explotación.
- b) Acreditación de la disponibilidad del inmueble para su uso como alojamiento turístico en casa rural.
- c) Certificado del Ayuntamiento relativo a las siguientes materias:
 - Garantías de funcionamiento del abastecimiento de agua y suministro de energía.
 - Calidad del agua para el consumo humano.
 - Efectividad de los sistemas de eliminación de residuos sólidos y evacuación de vertidos.
- d) Cédula de habitabilidad de la vivienda, o certificación de técnico municipal sobre el cumplimiento de las normas de habitabilidad y diseño de viviendas.
- e) Cuando proceda, por encontrarse el establecimiento sito en suelo no urbanizable común, la declaración de interés comunitario que atribuya el correspondiente uso y aprovechamiento turístico.
- f) En el caso de solicitarse la especialidad de “masía”, “alquería” o “riurau”, documentación que las identifique como tales.
- g) Para obtener la especialidad “casa de pueblo”, se requerirá certificación municipal acerca de la conservación o rehabilitación de la vivienda de conformidad con la arquitectura y materiales tradicionales de la zona donde se ubique.

h) Documento en el que conste el cumplimiento de las medidas de seguridad y, en especial, la normativa vigente en materia de protección contra incendios, NBE-CPI 96.

Artículo 23. Instrucción y resolución

1. La instrucción y resolución del procedimiento se efectuará de conformidad con lo establecido en el título VI de la Ley de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

2. El órgano competente de l'Agència Valenciana del Turisme resolverá la solicitud en el plazo máximo de seis meses, con efectos estimatorios en caso de transcurrir dicho plazo sin haberse dictado y notificado resolución, de conformidad con lo establecido en la Ley de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

Artículo 24. Dispensas

Con carácter excepcional y en atención a las especiales circunstancias que puedan darse, ponderadas en conjunto la concurrencia de las condiciones exigidas a los establecimientos denominados casas rurales y el número y calidad de los servicios ofrecidos, y previos los informes técnicos necesarios al efecto, el órgano competente de l'Agència Valenciana del Turisme, mediante resolución motivada, podrá dispensar del cumplimiento de alguna de las exigencias previstas para la clasificación de un establecimiento, siempre y cuando se cumplan los siguientes requisitos:

a) Que en ningún caso se refiera la dispensa a los requisitos técnicos generales de las edificaciones contenidos en los artículos 11 a 14 de la presente norma.

b) Que se aporte memoria explicativa sobre los requisitos compensatorios que justifiquen la dispensa.

c) Informe favorable de las asociaciones u organizaciones empresariales del sector turístico de la provincia.

Artículo 25. Periodo de funcionamiento y baja del establecimiento

1. Los titulares de las casas rurales comunicarán a la administración Turística su periodo de funcionamiento y las variaciones que se produzcan en éste. Dicho periodo, en cómputo continuo o discontinuo, nunca será inferior a nueve meses al año.

2. Todo cierre de un establecimiento dentro de dicho periodo deberá ser comunicado a la administración Turística en el plazo de los quince días siguientes a haberse producido, indicando su causa y duración. Cuando ésta exceda de tres meses, producirá la baja del establecimiento, debiendo el titular solicitar la reapertura con aportación de los documentos que, de los señalados en el artículo 22, la justifiquen.

3. Asimismo, producirán la baja de oficio del establecimiento, previa instrucción del oportuno procedimiento en el que se oirá al interesado, además de la señalada en el número anterior, las siguientes causas:

a) El incumplimiento de las condiciones y requisitos determinantes de la declaración e inscripción.

b) La inactividad del establecimiento sin causa justificada dentro del periodo de funcionamiento comunicado.

c) La comisión de una infracción que, de acuerdo con la normativa vigente, lleve aparejada alguna de las sanciones previstas en el artículo 53.2.b) y 53.3.b) o d) de la Ley 3/1998, de 21 de mayo, de la Generalitat, de Turismo de la Comunidad Valenciana.

4. También producirá la baja del establecimiento la comunicación del cese de la prestación de los servicios de alojamiento por parte del titular.

Artículo 26. Cambios de modalidad, categoría, capacidad y titularidad

1. Toda modificación de los establecimientos que pueda afectar a su clasificación, categoría o capacidad, deberá solicitar y obtener la correspondiente autorización del órgano competente de l'Agència Valenciana del Turisme, mediante el procedimiento descrito en los artículos 22 y 23 del presente Decreto, previa presentación de los documentos que, de los señalados en el artículo 22, la justifiquen.

2. Cuando las modificaciones efectuadas en los establecimientos se refieran a la titularidad del mismo, periodo de funcionamiento y a la disponibilidad o no de instalaciones o servicios que no afecten a su clasificación, bastará con una mera comunicación a la administración Turística, de la que se tomará nota en el Registro General de Empresas, Establecimientos y Profesiones Turísticas de la Comunidad Valenciana.

CAPÍTULO V

Del alojamiento en acampada en finca particular

Sección 1.^a

Requisitos técnicos

Artículo 27. Dotación de la finca, terreno y vivienda

1. En las fincas o terrenos de propiedad particular cercadas o valladas en todo su perímetro en las que exista una vivienda habitada, se podrá ofrecer el servicio de alojamiento en tienda de campaña o caravana con las siguientes condiciones:

- a) Podrán alojarse como máximo 16 personas, o instalarse tres tiendas de campaña o tres caravanas. Será siempre de los clientes la titularidad de dichas tiendas de campaña o caravanas.
- b) Las personas acampadas tendrán derecho a la utilización del cuarto de baño, lavadero y fregadero de la vivienda.
- c) Se podrá facilitar la utilización de otras dependencias, como el cuarto de estar, comedor, cocina, etc.
- d) Se podrá ofrecer el servicio de desayuno o comidas.
- e) En la zona prevista para acampada, deberán colocarse recipientes para la acumulación de basuras, que serán retiradas diariamente.
- f) No podrá realizarse fuego, salvo en instalaciones habilitadas para ello, en periodos en los que no esté prohibido encender fuego en zonas forestales o en sus proximidades, y sólo si las condiciones climáticas y demás circunstancias lo permiten, de acuerdo con la legislación forestal.
- g) La estancia no será superior a 15 días.

2. En la zona de acampada no será necesario disponer de suministro de energía eléctrica.

3. Tanto el recinto como las instalaciones cumplirán con las medidas de prevención y extinción de incendios previstas en la normativa municipal y en la dictada por la Conselleria competente en materia de medio ambiente que, en su caso, les sean de aplicación.

En el supuesto de estar situadas en montes o terrenos forestales, serán de aplicación a la acampada en finca particular las condiciones que, para las zonas de acampada, se establecen en el Decreto 233/1994, de 8 de noviembre, del Consell de la Generalitat, por el que se regulan las acampadas y el uso de instalaciones recreativas en los montes de la Comunidad Valenciana. En este caso, deberán verificarse, además, cuantas medidas o planes de coordinación y de prevención de potenciales riesgos e incendios forestales considere necesarias la Conselleria competente en materia de interior, a cuyo efecto se le solicitará informe.

Sección 2.^a

Régimen administrativo

Artículo 28. Solicitud

1. La solicitud de puesta en funcionamiento se realizará de acuerdo con lo previsto en el artículo 22, en modelo normalizado, y acompañada de la documentación que se cita en las letras a), b) y c) de dicho artículo.
2. Será de aplicación asimismo a estos establecimientos lo previsto en los artículos 23 a 26 de este decreto.

CAPÍTULO VI

Del alojamiento en albergue turístico

Sección 1.^a

Requisitos técnicos

Artículo 29. Albergue turístico

1. Se entiende por albergue turístico la instalación habilitada para prestar el servicio de alojamiento turístico, con o sin servicios complementarios, en habitaciones colectivas, y con instalaciones de uso colectivo para los alojados, cuando se cumplan las condiciones establecidas en este capítulo. La capacidad mínima de las habitaciones será de 8 plazas, pudiendo el establecimiento disponer de otro tipo de habitaciones de menor capacidad siempre que el número de plazas de éstas no supere el treinta por ciento de la capacidad total de aquél.
2. El servicio de alojamiento deberá ir necesariamente acompañado de la práctica de alguna actividad característica del turismo de interior de carácter deportivo, cultural, de ocio o similar, justificativa de la necesidad del alojamiento, constituyendo ambos servicios una única oferta global.
3. La estancia contratada no podrá ser superior a 15 días.

Artículo 30. Requisitos específicos

- | | | |
|--|----------|----------|
| I. Servicios generales | Estándar | Superior |
| 1. Información sobre recursos turísticos | | |

y otros datos de interés en dos idiomas	Sí	Sí		
2. Cajas fuertes individuales	-	Sí		
3. Piscina, salvo en casco urbano	-	Sí		
4. Aire acondicionado o climatización en todo el alojamiento	-	Sí		
5. Lavadoras automáticas	-	Sí		
6. Servicios higiénico-sanitarios:				
a) Lavabos	Sí	Sí		
b) Con separaciones laterales individuales	-	Sí		
c) Duchas con puertas	Sí	Sí		
d) Cabinas de duchas con separación para la ropa	-	Sí		
e) Espejo	Sí	Sí		
f) Toma de corriente junto lavabo con indicador de voltaje	Sí	Sí		
g) Toallero	Sí	Sí		
h) Cubo higiénico	Sí	Sí		
i) Servicios sanitarios discapacitados	Sí	Sí		
II. Zona de clientes	Estándar	Superior		
1. Habitaciones:				
a) Dotación:				
1. Camas o literas	Sí	Sí		
2. Armarios individuales con puertas	-	Sí		
3. Perchas	Sí	Sí		
4. Puntos de luz junto a las camas	Sí	Sí		
III. Zonas comunes				
1. Ludoteca, biblioteca o bussines centre, diferenciados de otras zonas comunes de esparcimiento	-	Sí		
2. Zona de barbacoa	-	Sí		
3. Instalaciones deportivas polivalentes	-	Sí		

Artículo 31. Particularidades

La modalidad de alojamiento en albergue turístico reunirá las siguientes particularidades:

- Se podrá ofertar el servicio de desayuno y comidas o facilitar el uso de cocinas.
- Deberá disponer de zonas comunes de comedor y de esparcimiento en espacios distintos.
- El establecimiento estará dotado de agua fría y caliente en cuartos de baño y cocina; duchas, lavabos e inodoros a razón de uno por cada seis personas; lavadero y fregadero a razón de uno por cada diez personas.
- Las habitaciones estarán dotadas de un armario o taquilla con llave por cada plaza de alojamiento.

Sección 2.^a

Régimen administrativo

Artículo 32. Solicitud

- La solicitud de puesta en funcionamiento se realizará de acuerdo con lo previsto en el artículo 22, en impreso normalizado, y acompañada de la documentación a que se refieren las letras a), b) y c) de dicho artículo.
- Asimismo deberá aportarse:
 - Documento en el que conste el cumplimiento de las medidas de seguridad y, en especial, la normativa vigente en materia de protección contra incendios, NBE CPI 96.
 - Documento en el que conste el cumplimiento de lo establecido en materia de accesibilidad en la edificación de pública concurrencia y en el medio urbano, tal como establece el Decreto 39/2004, de 5 de marzo, del Consell de la Generalitat.
 - Cuando proceda, la documentación a que se refiere el artículo 22. e) y f) de este decreto.
 - Licencia municipal de actividad.

CAPÍTULO VII

Del alojamiento en hoteles rurales

Artículo 33. Modalidades

Los establecimientos hoteleros clasificados en los grupos primero y segundo, hoteles y hostales, del Decreto 153/1993, de 17 de agosto, del Consell de la Generalitat, podrán solicitar

la modalidad "hotel rural" cuando cumplan los requisitos a que se refiere el artículo siguiente.

Artículo 34. Requisitos

1. Su capacidad de alojamiento no será superior a las cincuenta plazas.
2. El edificio donde se reconozca esta figura deberá tener valor arquitectónico tradicional, histórico, cultural o etnográfico, o responder a las características arquitectónicas de la zona.
3. La localidad donde se ubique será de menos de 5.000 habitantes. En localidades con mayor número de habitantes, deberán estar situados en suelo no urbanizable, en aldeas o lugares dependientes del municipio siempre que cuenten con declaración de interés comunitario.
4. El mobiliario, equipamiento y ornamentación responderán a la singularidad autóctona rústica de la zona donde se encuentren.

CAPÍTULO VIII

Del alojamiento en apartamentos turísticos rurales

Artículo 35. Requisitos

Los apartamentos turísticos, villas, chalets, bungalows y similares autorizados conforme al Decreto 30/1993, de 8 de marzo, del Consell de la Generalitat, podrán solicitar la modalidad de "rural" cuando cumplan los siguientes requisitos:

1. Su capacidad de alojamiento no será superior a las dieciséis plazas por apartamento.
2. El edificio donde se reconozca esta modalidad responderá a las características arquitectónicas de la zona.
3. El mobiliario, equipamiento y ornamentación responderán a la singularidad autóctona rústica de la zona donde se encuentren.
4. Proporcionar información sobre recursos turísticos y otros datos de interés, en dos idiomas.

CAPÍTULO IX

Del cumplimiento general de la normativa turística

Artículo 36. Precios y reservas

A los establecimientos de alojamiento en casas rurales, acampada en finca particular y albergue turístico, les serán de aplicación cuantas previsiones en materia de precios y reservas se efectúan en el Decreto 19/1997, de 11 de febrero, del Consell de la Generalitat, por el que se aprueba el régimen de precios y reservas en alojamientos turísticos.

Artículo 37. Cumplimiento de otras normas

Sin perjuicio de la observancia de las demás disposiciones administrativas que sean de aplicación, en todas las modalidades de alojamiento turístico rural se cumplirá la normativa relativa a las hojas de reclamaciones y a los libros-registro y partes de entrada de viajeros.

Artículo 38. Responsabilidad

Los titulares de la explotación serán responsables de que los alojamientos estén a disposición de los usuarios en condiciones adecuadas de conservación y limpieza desde el día fijado para su ocupación, así como de la adecuada prestación de los servicios.

DISPOSICIONES ADICIONALES

Primera. Régimen sancionador

Las infracciones contra lo dispuesto en el presente Decreto serán sancionadas conforme a lo dispuesto en la Ley 3/1998, de 21 de mayo, de la Generalitat, de Turismo de la Comunidad Valenciana, y disposiciones de desarrollo.

Segunda. Adecuación de los establecimientos a la nueva normativa

Los establecimientos ya existentes que pretendan aumentar su capacidad o acometan obras de rehabilitación o reforma deberán adaptarse a lo dispuesto en el presente Decreto, aportando, según proceda, la documentación prevista en los artículos 22, 28 y 32.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Primera. Normativa aplicable a los expedientes en tramitación

Los expedientes iniciados con anterioridad a la entrada en vigor del presente Decreto seguirán tramitándose de conformidad con lo dispuesto en la anterior normativa.

Segunda. Plazo de adaptación de las categorías de los establecimientos

Los titulares de establecimientos turísticos autorizados conforme al Decreto 253/1994, de 7 de diciembre, del Consell de la Generalitat, dispondrán de un año, contado a partir de la entrada en vigor del presente Decreto, para adaptarse a las disposiciones previstas en él. Transcurrido este plazo, se clasificarán de oficio en la categoría estándar.

DISPOSICIÓN DEROGATORIA

Normas que se derogan

Quedan derogadas las siguientes normas:

- a) Decreto 253/1994, de 7 de diciembre, del Consell de la Generalitat, Regulador del Alojamiento Turístico Rural en el Interior de la Comunidad Valenciana.
- b) Decreto 207/1999, de 9 de noviembre, del Consell de la Generalitat, por el que se modifica el Decreto 253/1994, de 7 de diciembre, Regulador del Alojamiento Turístico Rural en el Interior de la Comunidad Valenciana.

DISPOSICIONES FINALES

Primera. Habilitación para el desarrollo reglamentario

Se faculta al conseller competente en materia de turismo para dictar las disposiciones necesarias en cumplimiento y desarrollo del presente Decreto.

Segunda. Entrada en vigor

El presente decreto entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el Diari Oficial de la Generalitat Valenciana.

Castellón de la Plana, 2 de diciembre de 2005

El presidente de la Generalitat,

FRANCISCO CAMPS ORTIZ

La consellera de Turismo,

Anexo 2

ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO DE LA EMPRESA (APT) EL BOSQUE.

GERENTE	
Denominación del puesto	Gerente
Breve descripción del puesto	Persona con conocimientos y experiencia dentro del sector turístico que se encargará de la correcta gestión, planificación y coordinación de todas las tareas dentro de la empresa.
Departamento	Gerencia
Sección	Dirección
Tipo de contrato	Indefinido
Salario anual aproximado	18.000 € brutos
Horario	A elección propia.
Dependencia jerárquica	De él dependen todos los demás empleados Dependencia directa: encargado de alojamiento y encargado de restaurante
Recibe órdenes de	-

ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Cotidianas	Tareas de coordinación, planificación, administración, finanzas y comerciales
Periódicas	Revisión de los mecanismos de control
Ocasionales	Contratación de nuevos empleados

RECURSOS UTILIZADOS EN EL PUESTO	
Tecnología	Equipos informáticos y de comunicaciones
Materiales	Material de oficina
Herramientas	Equipo informático propio y sistema de comunicaciones (Internet, teléfono, fax,...)

FORMACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO	
Formación mínima	Licenciatura o Diplomatura relacionada con económicas o turismo
Formación aconsejable	Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas

REQUISITOS DEL PUESTO	
Físicos	No requeridos
Intelectuales	Memoria, capacidad estratégica, dotes comerciales, idiomas (español, valenciano e inglés)

ENCARGADO DE ALOJAMIENTO Y ACTIVIDADES	
Denominación del puesto	Encargado de Alojamiento y Actividades
Breve descripción del puesto	Persona con experiencia en el sector turístico que se ocupará de la gestión del hotel y las casas rurales. Se ocupará principalmente de las tareas de recepción y de la atención a clientes (tanto telefónica como <i>insitu</i>).
Departamento	Alojamiento y Actividades de Ocio
Sección	Dirección de departamento
Tipo de contrato	Indefinido
Salario anual aproximado	16.800 € brutos
Horario	Mañanas de 8 a 14 horas de lunes a sábado.
Dependencia jerárquica	Depende de: Gerente De él dependen: Personal de limpieza 1 y 2 y Monitores 1 y 2
Recibe órdenes de	Gerente

ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Cotidianas	Coordinación y reservas de alojamiento y actividades de ocio. Recepción de clientes y funciones administrativas del alojamiento: facturas, atención telefónica,...
Periódicas	Planificación semanal de actividades y horarios del personal subordinado.
Ocasionales	Apoyo comercial a gerencia.

RECURSOS UTILIZADOS EN EL PUESTO	
Tecnología	Equipos informáticos y de comunicaciones
Materiales	Material de oficina
Herramientas	Equipo informático propio y sistema de comunicaciones (Internet, teléfono, fax,...)

FORMACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO	
Formación mínima	Ciclo superior de: Técnico de Alojamiento, Información y Comercialización Turísticas o de Gestión de Alojamientos Turísticos
Formación aconsejable	Diplomado en Turismo

REQUISITOS DEL PUESTO	
Físicos	No requeridos
Intelectuales	Dotes comerciales y de atención al cliente, fluidez en idiomas (español, valenciano e inglés), sociabilidad,...

ENCARGADO DEL RESTAURANTE	
Denominación del puesto	Encargado del Restaurante
Breve descripción del puesto	Camarero con experiencia, capaz de gestionar y coordinar todos los asuntos relacionados con el funcionamiento diario del restaurante y que atienda a los clientes cuando sea necesario.
Departamento	Restauración
Sección	Atención al cliente
Tipo de contrato	Indefinido
Salario anual aproximado	16.800 € brutos
Horario	De 9:30 a 16 horas lunes a domingo (martes cerrado) y sábado y domingo noche.
Dependencia jerárquica	Depende de: Gerente De él dependen: Camarero 1 y 2, cocinero y ayudante de cocina
Recibe órdenes de	Gerente

ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Cotidianas	Gestión de reservas, elaboración de menús y pedidos a proveedores, atención al cliente y elaboración de notas de cobro o facturas, preparación y servicio de bebidas, actividades de pre-servicio y post-servicio,...
Periódicas	Planificación semanal de horarios del personal subordinado.
Ocasionales	Apoyo comercial a gerencia.

RECURSOS UTILIZADOS EN EL PUESTO	
Tecnología	Equipos informáticos y de comunicaciones
Materiales	
Herramientas	Sistema informático de hostelería, caja registradora,...así como de las herramientas propias del negocio de restauración: cafetera, nevera, copas,....

FORMACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO	
Formación mínima	Curso de manipulador de alimentos
Formación aconsejable	Ciclo de: Técnico superior en Dirección de Servicios de Restauración o Técnico superior en Restauración

REQUISITOS DEL PUESTO	
Físicos	Fuerza, destreza manual,...
Intelectuales	Memoria, rapidez, dotes comerciales y de atención al cliente, sociabilidad, fluidez en idiomas (español, valenciano e inglés), ...

EMPLEADO DE LA LIMPIEZA 1	
Denominación del puesto	Empleado de Limpieza
Breve descripción del puesto	Persona encargada del aseo, limpieza y puesta a punto tanto de las habitaciones del hotel como de las casas rurales y los baños del restaurante.
Departamento	Alojamiento y Actividades de Ocio
Sección	Limpieza
Tipo de contrato	Indefinido
Salario anual aproximado	11.200 € brutos
Horario	De 10 a 14 horas de lunes a domingo y de 17 a 19 de lunes a sábado.
Dependencia jerárquica	Depende de: Encargado de alojamiento
Recibe órdenes de	Gerente y encargado de alojamiento

ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Cotidianas	Aseo, limpieza y puesta a punto de las habitación del hotel y las casas rurales, así como de las zonas comunes.
Periódicas	Revisión de materiales de limpieza y realización de pedidos.
Ocasionales	Recogida de lavandería.

RECURSOS UTILIZADOS EN EL PUESTO	
Tecnología	-
Materiales	Productos de limpieza
Herramientas	Herramientas de limpieza (aspirador, mopa,...)

FORMACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO	
Formación mínima	No requerida
Formación aconsejable	Graduado escolar

REQUISITOS DEL PUESTO	
Físicos	No requeridos
Intelectuales	Rapidez, orden, limpieza,...

EMPLEADO DE LA LIMPIEZA 2	
Denominación del puesto	Empleado de Limpieza
Breve descripción del puesto	Persona encargada del aseo, limpieza y puesta a punto tanto de las habitaciones del hotel como de las casas rurales y los baños del restaurante.
Departamento	Alojamiento y Actividades de Ocio
Sección	Limpieza
Tipo de contrato	Por horas
Salario anual aproximado	6,70 € /hora brutos
Horario	Según demanda
Dependencia jerárquica	Depende de: Encargado de alojamiento
Recibe órdenes de	Gerente y encargado de alojamiento

ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Cotidianas	Aseo, limpieza y puesta a punto de las habitación del hotel y las casas rurales, así como de las zonas comunes.
Periódicas	Revisión de materiales de limpieza y realización de pedidos.
Ocasionales	Recogida de lavandería.

RECURSOS UTILIZADOS EN EL PUESTO	
Tecnología	-
Materiales	Productos de limpieza
Herramientas	Herramientas de limpieza (aspirador, mopa,...)

FORMACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO	
Formación mínima	No requerida
Formación aconsejable	Graduado escolar

REQUISITOS DEL PUESTO	
Físicos	No requeridos
Intelectuales	Rapidez, orden, limpieza,...

CAMARERO 1	
Denominación del puesto	Camarero
Breve descripción del puesto	Persona encargada de la atención y el asesoramiento gastronómico a los clientes, tanto en mesa como en barra.
Departamento	Restauración
Sección	Dirección de departamento.
Tipo de contrato	Indefinido
Salario anual aproximado	12.600 € brutos
Horario	Horario variable dependiendo de la ocupación del restaurante.
Dependencia jerárquica	Depende de: Encargado del Restaurante
Recibe órdenes de	Gerente y encargado del restaurante

ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Cotidianas	Atención a clientes, asesoramiento gastronómico, preparación y servicio de bebidas, actividades de pre-servicio...
Periódicas	Revisión de stocks
Ocasionales	Apoyo en gestión de reservas, realización de notas o facturas y en la realización de pedidos

RECURSOS UTILIZADOS EN EL PUESTO	
Tecnología	Equipos informáticos y de comunicaciones
Materiales	
Herramientas	Sistema informático de hostelería, caja registradora,...así como de las herramientas propias del negocio de restauración: cafetera, nevera, copas,....

FORMACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO	
Formación mínima	Curso de manipulador de alimentos
Formación aconsejable	Ciclo de: Técnico superior en Dirección de Servicios de Restauración o Técnico superior en Restauración

REQUISITOS DEL PUESTO	
Físicos	Fuerza, destreza manual,...
Intelectuales	Memoria, dotes comerciales y de atención al cliente, sociabilidad, rapidez, ...

CAMARERO 2	
Denominación del puesto	Camarero
Breve descripción del puesto	Persona encargada de la atención y el asesoramiento gastronómico a los clientes, tanto en mesa como en barra.
Departamento	Restauración
Sección	Dirección de departamento.
Tipo de contrato	Por horas
Salario anual aproximado	7,50 €/hora brutos
Horario	Horario variable dependiendo de la ocupación del restaurante.
Dependencia jerárquica	Depende de: Encargado del Restaurante
Recibe órdenes de	Gerente y encargado del restaurante

ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Cotidianas	Atención a clientes, asesoramiento gastronómico, preparación y servicio de bebidas, actividades de pre-servicio...
Periódicas	Revisión de stocks
Ocasionales	Apoyo en gestión de reservas, realización de notas o facturas y en la realización de pedidos

RECURSOS UTILIZADOS EN EL PUESTO	
Tecnología	Equipos informáticos y de comunicaciones
Materiales	
Herramientas	Sistema informático de hostelería, caja registradora,...así como de las herramientas propias del negocio de restauración: cafetera, nevera, copas,....

FORMACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO	
Formación mínima	Curso de manipulador de alimentos
Formación aconsejable	Ciclo de: Técnico superior en Dirección de Servicios de Restauración o Técnico superior en Restauración

REQUISITOS DEL PUESTO	
Físicos	Fuerza, destreza manual,...
Intelectuales	Memoria, dotes comerciales y de atención al cliente, sociabilidad, rapidez, ...

COCINERO	
Denominación del puesto	Cocinero
Breve descripción del puesto	Persona encargada de la elaboración de los platos típicos del menú y realización de las tareas de cocina.
Departamento	Restauración
Sección	Cocina
Tipo de contrato	Indefinido
Salario anual aproximado	15.400 € brutos
Horario	De 12:30 a 16 horas y de 20:30 a 24 h de lunes a domingo (martes cerrado).
Dependencia jerárquica	Depende de: Encargado del Restaurante
Recibe órdenes de	Gerente y encargado del restaurante

ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Cotidianas	Elaboración y presentación de los platos del menú, elaboración del menú diario y de pedidos a proveedores.
Periódicas	Revisión de stocks y limpieza de instalaciones.
Ocasionales	

RECURSOS UTILIZADOS EN EL PUESTO	
Tecnología	
Materiales	Alimentos y material de cocina
Herramientas	Herramientas de cocina

FORMACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO	
Formación mínima	Curso de cocina y manipulación de alimentos acreditado
Formación aconsejable	Ciclo de: Técnico en Cocina y Gastronomía o Técnico Superior en Dirección de Cocina

REQUISITOS DEL PUESTO	
Físicos	No requeridos
Intelectuales	Memoria, rapidez,...

AYUDANTE DE COCINA	
Denominación del puesto	Ayudante de Cocina
Breve descripción del puesto	Persona que participa en la elaboración de platos simples y en la realización de las tareas básicas de cocina.
Departamento	Restauración
Sección	Cocina
Tipo de contrato	Media jornada más horas sueltas en periodos de mayor ocupación
Salario anual aproximado	8.400 € brutos
Horario	Horario variable dependiendo de la ocupación del restaurante.
Dependencia jerárquica	Depende de: Cocinero
Recibe órdenes de	Gerente, encargado del restaurante y cocinero

ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Cotidianas	Elaboración y presentación de platos simples, preparación de hortalizas, limpieza de alimentos,...así como la limpieza de utensilios y material de cocina
Periódicas	Limpieza semanal general de la cocina
Ocasionales	

RECURSOS UTILIZADOS EN EL PUESTO	
Tecnología	
Materiales	Alimentos y material de cocina
Herramientas	Herramientas de cocina

FORMACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO	
Formación mínima	Curso de cocina y manipulación de alimentos acreditado
Formación aconsejable	Ciclo de: Técnico en Cocina y Gastronomía

REQUISITOS DEL PUESTO	
Físicos	No requeridos
Intelectuales	Memoria, rapidez,...

MONITOR 1	
Denominación del puesto	Monitor
Breve descripción del puesto	Persona con conocimientos turísticos y con conocimiento de la zona capaz de organizar las diferentes actividades de ocio.
Departamento	Alojamiento y Actividades de Ocio
Sección	Actividades de Ocio
Tipo de contrato	Indefinido
Salario anual aproximado	11.900 € brutos
Horario	De 9 a 14 horas de lunes a domingo y de 22:30 a 24 horas de jueves a sábado.
Dependencia jerárquica	Depende de: Encargado de alojamiento
Recibe órdenes de	Gerente y encargado de alojamiento

ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Cotidianas	Organización y tutorización de actividades, gestión de reservas, tareas de mantenimiento y limpieza de utensilios utilizados.
Periódicas	Planificación semanal de actividades y realización de pedidos de material
Ocasionales	

RECURSOS UTILIZADOS EN EL PUESTO	
Tecnología	
Materiales	Alimentos, arcillas, plantas,...
Herramientas	Horno, telescopio,...

FORMACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO	
Formación mínima	No requerida
Formación aconsejable	Ciclo de: Técnico Superior en Animación Turística o Técnico Superior en Guía, Información y Asistencias Turísticas.

REQUISITOS DEL PUESTO	
Físicos	No requeridos
Intelectuales	Sociabilidad, atención, fluidez en idiomas (español, valenciano e inglés),...

MONITOR 2	
Denominación del puesto	Monitor
Breve descripción del puesto	Persona con conocimientos turísticos y con conocimiento de la zona capaz de organizar las diferentes actividades de ocio.
Departamento	Alojamiento y Actividades de Ocio
Sección	Actividades de Ocio
Tipo de contrato	Por horas
Salario anual aproximado	7 € /hora brutos
Horario	Según demanda
Dependencia jerárquica	Depende de: Encargado de alojamiento
Recibe órdenes de	Gerente y encargado de alojamiento

ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Cotidianas	Organización y tutorización de actividades, gestión de reservas, tareas de mantenimiento y limpieza de utensilios utilizados.
Periódicas	Planificación semanal de actividades y realización de pedidos de material
Ocasionales	

RECURSOS UTILIZADOS EN EL PUESTO	
Tecnología	
Materiales	Alimentos, arcillas, plantas,...
Herramientas	Horno, telescopio,...

FORMACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO	
Formación mínima	No requerida
Formación aconsejable	Ciclo de: Técnico Superior en Animación Turística o Técnico Superior en Guía, Información y Asistencias Turísticas.

REQUISITOS DEL PUESTO	
Físicos	No requeridos
Intelectuales	Sociabilidad, atención, fluidez en idiomas (español, valenciano e inglés),...

Anexo 3

CONDICIONES DEL PRÉSTAMO

DATOS PRÉSTAMO	
Importe	303.000,00 €
Euribor (10/2012)	0,65%
Diferencial	3,00%
Comisión apertura	1,00%
Interés del periodo	0,67%
Cuotas anuales	12
Años de amortización	10
Tipo de interés fijo anual	3,65%
Tipo de interés fijo mensual	0,30%

CUADRO DE AMORATIZACIÓN DEL PRÉSTAMO

Periodo	Cuota Mensual	Intereses Mensuales	Amortización Mensual	Capital Amortizado	Capital Pendiente
0	- €	- €	- €	- €	303.000,00 €
1	3.017,58 €	921,63 €	2.095,95 €	2.095,95 €	300.904,05 €
2	3.017,58 €	915,25 €	2.102,33 €	4.198,28 €	298.801,72 €
3	3.017,58 €	908,86 €	2.108,72 €	6.307,01 €	296.692,99 €
4	3.017,58 €	902,44 €	2.115,14 €	8.422,15 €	294.577,85 €
5	3.017,58 €	896,01 €	2.121,57 €	10.543,72 €	292.456,28 €
6	3.017,58 €	889,55 €	2.128,02 €	12.671,74 €	290.328,26 €
7	3.017,58 €	883,08 €	2.134,50 €	14.806,24 €	288.193,76 €
8	3.017,58 €	876,59 €	2.140,99 €	16.947,23 €	286.052,77 €
9	3.017,58 €	870,08 €	2.147,50 €	19.094,73 €	283.905,27 €
10	3.017,58 €	863,55 €	2.154,03 €	21.248,76 €	281.751,24 €
11	3.017,58 €	856,99 €	2.160,59 €	23.409,35 €	279.590,65 €
12	3.017,58 €	850,42 €	2.167,16 €	25.576,51 €	277.423,49 €
13	3.017,58 €	843,83 €	2.173,75 €	27.750,26 €	275.249,74 €
14	3.017,58 €	837,22 €	2.180,36 €	29.930,62 €	273.069,38 €
15	3.017,58 €	830,59 €	2.186,99 €	32.117,61 €	270.882,39 €
16	3.017,58 €	823,93 €	2.193,65 €	34.311,26 €	268.688,74 €
17	3.017,58 €	817,26 €	2.200,32 €	36.511,57 €	266.488,43 €
18	3.017,58 €	810,57 €	2.207,01 €	38.718,58 €	264.281,42 €
19	3.017,58 €	803,86 €	2.213,72 €	40.932,31 €	262.067,69 €
20	3.017,58 €	797,12 €	2.220,46 €	43.152,76 €	259.847,24 €
21	3.017,58 €	790,37 €	2.227,21 €	45.379,97 €	257.620,03 €
22	3.017,58 €	783,59 €	2.233,98 €	47.613,96 €	255.386,04 €
23	3.017,58 €	776,80 €	2.240,78 €	49.854,74 €	253.145,26 €
24	3.017,58 €	769,98 €	2.247,60 €	52.102,33 €	250.897,67 €

25	3.017,58 €	763,15 €	2.254,43 €	54.356,77 €	248.643,23 €
26	3.017,58 €	756,29 €	2.261,29 €	56.618,06 €	246.381,94 €
27	3.017,58 €	749,41 €	2.268,17 €	58.886,22 €	244.113,78 €
28	3.017,58 €	742,51 €	2.275,07 €	61.161,29 €	241.838,71 €
29	3.017,58 €	735,59 €	2.281,99 €	63.443,28 €	239.556,72 €
30	3.017,58 €	728,65 €	2.288,93 €	65.732,20 €	237.267,80 €
31	3.017,58 €	721,69 €	2.295,89 €	68.028,09 €	234.971,91 €
32	3.017,58 €	714,71 €	2.302,87 €	70.330,97 €	232.669,03 €
33	3.017,58 €	707,70 €	2.309,88 €	72.640,84 €	230.359,16 €
34	3.017,58 €	700,68 €	2.316,90 €	74.957,75 €	228.042,25 €
35	3.017,58 €	693,63 €	2.323,95 €	77.281,70 €	225.718,30 €
36	3.017,58 €	686,56 €	2.331,02 €	79.612,72 €	223.387,28 €
37	3.017,58 €	679,47 €	2.338,11 €	81.950,83 €	221.049,17 €
38	3.017,58 €	672,36 €	2.345,22 €	84.296,05 €	218.703,95 €
39	3.017,58 €	665,22 €	2.352,35 €	86.648,40 €	216.351,60 €
40	3.017,58 €	658,07 €	2.359,51 €	89.007,91 €	213.992,09 €
41	3.017,58 €	650,89 €	2.366,69 €	91.374,60 €	211.625,40 €
42	3.017,58 €	643,69 €	2.373,89 €	93.748,48 €	209.251,52 €
43	3.017,58 €	636,47 €	2.381,11 €	96.129,59 €	206.870,41 €
44	3.017,58 €	629,23 €	2.388,35 €	98.517,94 €	204.482,06 €
45	3.017,58 €	621,97 €	2.395,61 €	100.913,55 €	202.086,45 €
46	3.017,58 €	614,68 €	2.402,90 €	103.316,45 €	199.683,55 €
47	3.017,58 €	607,37 €	2.410,21 €	105.726,66 €	197.273,34 €
48	3.017,58 €	600,04 €	2.417,54 €	108.144,20 €	194.855,80 €
49	3.017,58 €	592,69 €	2.424,89 €	110.569,09 €	192.430,91 €
50	3.017,58 €	585,31 €	2.432,27 €	113.001,36 €	189.998,64 €
51	3.017,58 €	577,91 €	2.439,67 €	115.441,02 €	187.558,98 €
52	3.017,58 €	570,49 €	2.447,09 €	117.888,11 €	185.111,89 €
53	3.017,58 €	563,05 €	2.454,53 €	120.342,64 €	182.657,36 €
54	3.017,58 €	555,58 €	2.462,00 €	122.804,64 €	180.195,36 €
55	3.017,58 €	548,09 €	2.469,48 €	125.274,12 €	177.725,88 €
56	3.017,58 €	540,58 €	2.477,00 €	127.751,12 €	175.248,88 €
57	3.017,58 €	533,05 €	2.484,53 €	130.235,65 €	172.764,35 €
58	3.017,58 €	525,49 €	2.492,09 €	132.727,74 €	170.272,26 €
59	3.017,58 €	517,91 €	2.499,67 €	135.227,41 €	167.772,59 €
60	3.017,58 €	510,31 €	2.507,27 €	137.734,68 €	165.265,32 €
61	3.017,58 €	502,68 €	2.514,90 €	140.249,57 €	162.750,43 €
62	3.017,58 €	495,03 €	2.522,55 €	142.772,12 €	160.227,88 €
63	3.017,58 €	487,36 €	2.530,22 €	145.302,34 €	157.697,66 €
64	3.017,58 €	479,66 €	2.537,92 €	147.840,25 €	155.159,75 €
65	3.017,58 €	471,94 €	2.545,63 €	150.385,89 €	152.614,11 €
66	3.017,58 €	464,20 €	2.553,38 €	152.939,27 €	150.060,73 €
67	3.017,58 €	456,43 €	2.561,14 €	155.500,41 €	147.499,59 €
68	3.017,58 €	448,64 €	2.568,93 €	158.069,35 €	144.930,65 €

69	3.017,58 €	440,83 €	2.576,75 €	160.646,09 €	142.353,91 €
70	3.017,58 €	432,99 €	2.584,59 €	163.230,68 €	139.769,32 €
71	3.017,58 €	425,13 €	2.592,45 €	165.823,13 €	137.176,87 €
72	3.017,58 €	417,25 €	2.600,33 €	168.423,46 €	134.576,54 €
73	3.017,58 €	409,34 €	2.608,24 €	171.031,70 €	131.968,30 €
74	3.017,58 €	401,40 €	2.616,18 €	173.647,88 €	129.352,12 €
75	3.017,58 €	393,45 €	2.624,13 €	176.272,01 €	126.727,99 €
76	3.017,58 €	385,46 €	2.632,11 €	178.904,13 €	124.095,87 €
77	3.017,58 €	377,46 €	2.640,12 €	181.544,25 €	121.455,75 €
78	3.017,58 €	369,43 €	2.648,15 €	184.192,40 €	118.807,60 €
79	3.017,58 €	361,37 €	2.656,21 €	186.848,60 €	116.151,40 €
80	3.017,58 €	353,29 €	2.664,29 €	189.512,89 €	113.487,11 €
81	3.017,58 €	345,19 €	2.672,39 €	192.185,28 €	110.814,72 €
82	3.017,58 €	337,06 €	2.680,52 €	194.865,80 €	108.134,20 €
83	3.017,58 €	328,91 €	2.688,67 €	197.554,47 €	105.445,53 €
84	3.017,58 €	320,73 €	2.696,85 €	200.251,32 €	102.748,68 €
85	3.017,58 €	312,53 €	2.705,05 €	202.956,37 €	100.043,63 €
86	3.017,58 €	304,30 €	2.713,28 €	205.669,65 €	97.330,35 €
87	3.017,58 €	296,05 €	2.721,53 €	208.391,18 €	94.608,82 €
88	3.017,58 €	287,77 €	2.729,81 €	211.120,99 €	91.879,01 €
89	3.017,58 €	279,47 €	2.738,11 €	213.859,10 €	89.140,90 €
90	3.017,58 €	271,14 €	2.746,44 €	216.605,55 €	86.394,45 €
91	3.017,58 €	262,78 €	2.754,80 €	219.360,34 €	83.639,66 €
92	3.017,58 €	254,40 €	2.763,18 €	222.123,52 €	80.876,48 €
93	3.017,58 €	246,00 €	2.771,58 €	224.895,10 €	78.104,90 €
94	3.017,58 €	237,57 €	2.780,01 €	227.675,11 €	75.324,89 €
95	3.017,58 €	229,11 €	2.788,47 €	230.463,57 €	72.536,43 €
96	3.017,58 €	220,63 €	2.796,95 €	233.260,52 €	69.739,48 €
97	3.017,58 €	212,12 €	2.805,45 €	236.065,98 €	66.934,02 €
98	3.017,58 €	203,59 €	2.813,99 €	238.879,96 €	64.120,04 €
99	3.017,58 €	195,03 €	2.822,55 €	241.702,51 €	61.297,49 €
100	3.017,58 €	186,45 €	2.831,13 €	244.533,64 €	58.466,36 €
101	3.017,58 €	177,84 €	2.839,74 €	247.373,39 €	55.626,61 €
102	3.017,58 €	169,20 €	2.848,38 €	250.221,77 €	52.778,23 €
103	3.017,58 €	160,53 €	2.857,05 €	253.078,81 €	49.921,19 €
104	3.017,58 €	151,84 €	2.865,74 €	255.944,55 €	47.055,45 €
105	3.017,58 €	143,13 €	2.874,45 €	258.819,00 €	44.181,00 €
106	3.017,58 €	134,38 €	2.883,20 €	261.702,20 €	41.297,80 €
107	3.017,58 €	125,61 €	2.891,96 €	264.594,16 €	38.405,84 €
108	3.017,58 €	116,82 €	2.900,76 €	267.494,92 €	35.505,08 €
109	3.017,58 €	107,99 €	2.909,58 €	270.404,51 €	32.595,49 €
110	3.017,58 €	99,14 €	2.918,43 €	273.322,94 €	29.677,06 €
111	3.017,58 €	90,27 €	2.927,31 €	276.250,25 €	26.749,75 €
112	3.017,58 €	81,36 €	2.936,22 €	279.186,47 €	23.813,53 €

113	3.017,58 €	72,43 €	2.945,15 €	282.131,62 €	20.868,38 €
114	3.017,58 €	63,47 €	2.954,10 €	285.085,72 €	17.914,28 €
115	3.017,58 €	54,49 €	2.963,09 €	288.048,81 €	14.951,19 €
116	3.017,58 €	45,48 €	2.972,10 €	291.020,91 €	11.979,09 €
117	3.017,58 €	36,44 €	2.981,14 €	294.002,06 €	8.997,94 €
118	3.017,58 €	27,37 €	2.990,21 €	296.992,27 €	6.007,73 €
119	3.017,58 €	18,27 €	2.999,31 €	299.991,57 €	3.008,43 €
120	3.017,58 €	9,15 €	3.008,43 €	303.000,00 €	- 0,00 €

Anexo 4

LIQUIDACIÓN DE IVA

ESCENARIO OPTIMISTA						
			IVA repercutido			
			Año 1	Año 2	Año 3	
INGRESOS			Año 1	Año 2	Año 3	
Ingresos por HOSPEDAJE			155.440,81 €	164.767,26 €	177.948,64 €	32.642,57 €
Ingresos por RESTAURACIÓN			174.935,54 €	185.431,67 €	200.266,21 €	17.493,55 €
Ingresos por ACTIVIDADES DE OCIO PROPIAS			67.792,80 €	71.860,37 €	77.609,20 €	14.236,49 €
Ingresos por ACTIVIDADES DE OCIO SUBCONTRATADAS			6.080,81 €	6.445,66 €	6.961,31 €	1.276,97 €
TOTAL INGRESOS			404.249,96 €	428.504,96 €	462.785,35 €	65.649,58 €
			IVA soportado			
			Año 1	Año 2	Año 3	
GASTOS			Año 1	Año 2	Año 3	
Consumos de alojamiento		10%	15.544,08 €	16.476,73 €	17.794,86 €	3.264,26 €
Consumos del restaurante		30%	52.480,66 €	55.629,50 €	60.079,86 €	5.248,07 €
Consumo para actividades de ocio		30%	20.337,84 €	21.558,11 €	23.282,76 €	4.270,95 €
CONSUMOS			88.362,58 €	93.664,34 €	101.157,49 €	12.783,27 €
Promoción		8,0%	32.340,00 €	34.280,40 €	37.022,83 €	6.791,40 €
Seguros			4.900,00 €	5.051,90 €	5.208,51 €	1.029,00 €
Suministros			6.600,00 €	6.804,60 €	7.015,54 €	1.386,00 €
Comunicaciones			2.520,00 €	2.598,12 €	2.678,66 €	529,20 €
Gestoría			1.800,00 €	1.855,80 €	1.913,33 €	378,00 €
Reparaciones y conservación		2,0%	8.085,00 €	8.570,10 €	9.255,71 €	1.697,85 €
Gastos Constitución			5.000,00 €	- €	- €	1.050,00 €
OTROS GASTOS			24.005,00 €	19.828,62 €	20.863,24 €	5.041,05 €
TOTAL GASTOS			149.607,58 €	152.825,25 €	164.252,06 €	25.644,72 €
			40.004,86 €	43.614,50 €	47.271,49 €	

ESCENARIO PESIMISTA

INGRESOS	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por HOSPEDAJE	130.115,35 €	137.922,27 €	148.956,05 €
Ingresos por RESTAURACIÓN	153.557,47 €	162.770,92 €	175.792,59 €
Ingresos por ACTIVIDADES DE OCIO PROPIAS	60.016,87 €	63.617,88 €	68.707,32 €
Ingresos por ACTIVIDADES DE OCIO SUBCONTRATADAS	5.087,93 €	5.393,21 €	5.824,66 €
TOTAL INGRESOS	348.777,63 €	369.704,28 €	399.280,63 €

IVA repercutido		
Año 1	Año 2	Año 3
27.324,22 €	28.963,68 €	31.280,77 €
15.355,75 €	16.277,09 €	17.579,26 €
12.603,54 €	13.359,76 €	14.428,54 €
1.068,47 €	1.132,57 €	1.223,18 €
56.351,98 €	59.733,10 €	64.511,75 €

GASTOS		Año 1	Año 2	Año 3
Consumos de alojamiento	10%	13.011,53 €	13.792,23 €	14.895,61 €
Consumos del restaurante	30%	46.067,24 €	48.831,28 €	52.737,78 €
Consumo para actividades de ocio	30%	18.005,06 €	19.085,37 €	20.612,19 €
CONSUMOS		77.083,84 €	81.708,87 €	88.245,58 €
Promoción	8,0%	27.902,21 €	29.576,34 €	31.942,45 €
Seguros		4.900,00 €	5.051,90 €	5.208,51 €
Suministros		4.290,00 €	4.422,99 €	4.560,10 €
Comunicaciones		2.520,00 €	2.598,12 €	2.678,66 €
Gestoría		1.800,00 €	1.855,80 €	1.913,33 €
Reparaciones y conservación	2,0%	6.975,55 €	7.394,09 €	7.985,61 €
Gastos Constitución		5.000,00 €	- €	- €
OTROS GASTOS		20.585,55 €	16.271,00 €	17.137,71 €

IVA soportado		
Año 1	Año 2	Año 3
2.732,42 €	2.896,37 €	3.128,08 €
4.606,72 €	4.883,13 €	5.273,78 €
3.781,06 €	4.007,93 €	4.328,56 €
11.120,21 €	11.787,42 €	12.730,42 €
5.859,46 €	6.211,03 €	6.707,91 €
1.029,00 €	1.060,90 €	1.093,79 €
900,90 €	928,83 €	957,62 €
529,20 €	545,61 €	562,52 €
378,00 €	389,72 €	401,80 €
1.464,87 €	1.552,76 €	1.676,98 €
1.050,00 €	- €	- €
4.322,97 €	3.416,91 €	3.598,92 €

TOTAL GASTOS	130.471,60 €	132.608,11 €	142.534,24 €
---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

22.331,64 €	22.476,26 €	24.131,04 €
--------------------	--------------------	--------------------

IVA repercutido - IVA soportado			
--	--	--	--

34.020,34 €	37.256,84 €	40.380,71 €
--------------------	--------------------	--------------------

Valencia

Noviembre 2012